

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Найденкова Валентина Вікторівна
Мотивація і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі /
Staff Motivating at Hotel and Restaurant Company

спеціальність: 242 - Туризм
магістерська програма – Міжнародний туризм

Виконала студентка групи Тм-21
Найденкова В.В.

Науковий керівник:
канд. економ. наук, ст. викладач
О.Є.Гарбера

Магістерську роботу допущено до захисту:

" ___ " _____ 2018 р.

Завідувач кафедри

_____ Ю.П. Гуменюк

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Поняття мотивації та стимулювання персоналу.	6
1.2. Характеристика і взаємозв'язок основних теорій мотивації.	14
1.3. Особливості стимулювання праці працівників готельно - ресторанного бізнесу.	23
Висновки до розділу I.	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “ТЕРНОПІЛЬ”	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз системи управління трудовими ресурсами готелю.	37
2.2. Оцінка різних способів мотивації та стимулювання праці працівників готелю “Тернопіль”. ...	44
2.3. Аналіз застосування адміністративних та соціально-психологічних методів управління на підприємстві.	49
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ В ГОТЕЛІ “ТЕРНОПІЛЬ”	58
3.1. Пропозиції щодо ефективного використання методів матеріального стимулювання персоналу.	58
3.2. Шляхи вдосконалення соціально-психологічних методів управління.	63
3.3. Напрями підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами в готелі «Тернопіль».....	67
Висновки до розділу III.	71
Висновки та пропозиції	74
Список використаної літератури	78

Вступ

Актуальність. На сьогоднішній день мотивація та стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є дуже актуальною темою, адже вміння зацікавити персонал та працівників для підвищення самого готелю чи ресторану є нелегкою справою.

В практиці вітчизняних туристичних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми, пов'язані із розвитком та удосконаленням систем мотивації праці, набувають в сучасних умовах особливої актуальності.

Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їх мотивація. Трудова мотивація - це процес стимулювання окремого виконавця чи групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей підприємства, до продуктивного виконання прийнятих рішень або намічених робіт.

Мотивація праці безпосередньо пов'язана з потребами кожної людини, будучи необхідною умовою включення у виробничу діяльність, способом кращого вирішення соціальних проблем.

Метою магістерської роботи є дослідження шляхів удосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу в готельно-ресторанному бізнесі.

Виходячи з мети магістерської роботи, у роботі поставлені наступні завдання :

- розкрити сутність поняття мотивації та стимулювання праці;
- навести загальну характеристику готельно-ресторанного комплексу “Тернопіль”;
- дослідити як поняття “мотивація та стимулювання” застосовуються на досліджуваному підприємстві;
- провести оцінку мотивації та стимулювання праці підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – є процес мотивації та стимулювання праці в готельно-ресторанному комплексі “Готель Тернопіль”

Предметом дослідження – є підходи та заходи щодо формування та вдосконалення системи мотивування та стимулювання в готельно-ресторанному комплексі “Тернопіль”

Під час написання дипломного проекту були використані наступні **методи** наукових досліджень: узагальнення, метод теорії, абстрагування, вимірювання, метод аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що теоретично обґрунтоване поняття мотивації та стимулювання персоналу підприємства ресторанного бізнесу; визначено характеристику основних елементів системи мотивації персоналу; проаналізовано систему мотивації персоналу підприємства.

Практичне значення: Результати магістерської роботи дозволять розширити теоретичні уявлення в області мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ресторанного господарства. Висновки, отримані в роботі, можуть бути використані при розробці ефективних систем мотивації персоналу і вдосконалення стимулювання персоналу на сучасних підприємствах громадського харчування.

Апробація: виступ на конференції у Тернопільському національному економічному університеті Міжнародна науково-практична конференція студентів та учених “Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку” 12-13 травня 2016 року, та участь у міжнародній науково-практичній конференції “Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку” 28-29 квітня 2017 року.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями дослідження і включає вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи складає _____ сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття мотивації та стимулювання персоналу.

Однією з найважливіших завдань, що стоять перед керівництвом будь-якої компанії в сучасних ринкових умовах, є виявлення і подальше ефективно використання організаційних ресурсів. Особливу значимість цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від організації постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості в проведенні внутрішніх і зовнішніх змін. Основою ефективної діяльності компанії є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін в організації стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування і ефективного використання - це стратегічно важливий аспект в діяльності будь-якого підприємства. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом та безпосередньо одній з найважливіших функцій менеджменту- мотивації.

Діяльність будь-якої організації неможлива без її основного ресурсу - персоналу. Грамотно мотивований персонал більшою мірою залучає в трудовому процесі свої здібності і внутрішні можливості, швидше досягає поставленої мети і отримує від організації необхідну для себе винагороду.

Правильний вибір методів ефективного управління організацією є основним завданням менеджера. При цьому важливо розуміти, що методи управління впливають по різному як на виробничі процеси так і на персонал. Розвиток виробництва заснований на об'єктивних економічних законах і тому прогнозується досить чітко. Основні труднощі виникають в процесі координації і управління людьми, які здійснюють і регулюють процес виробництва. Люди -

це основа будь-якого бізнесу, і від того, наскільки вони мотивовані і залучені в роботу, залежить економічний результат роботи кожного підприємства.

Управління працівником - це по суті управління його мотивацією. При здійсненні простих звичних дій мотиваційний процес здійснюється майже непомітно і для самої людини, і для оточуючих, оскільки в разі формування у нього в попередній період стійких установок і відповідних поведінкових навичок цей процес стає як би автоматичним, прихованим [7]. В теорії управління трудовими ресурсами організації формують етимологічні відмінності в термінах персонал та кадри.

Таблиця 1.1
Етимологічні відмінності в термінах «персонал» і «кадри» [6, С. 11]

Персонал (personnel)	Кадри
Передбачає особистість, суб'єктність працівника. Передбачається ставлення до працівника як до власника своєї робочої сили, активного суб'єкта діяльності	Носій робочої сили як один з ресурсів (поряд з матеріальними, технічними, тимчасовими і енергетичними ресурсами), який залучений в процес виробництва

Мотивація являє собою складний процес спонукання людини до певної поведінки і діяльності під впливом внутрішньо особистісних і зовнішніх чинників (Таблиця 1.2.). Мотивація - результат багатоступінчастої взаємодії внутрішнього світу людини - перш за все його потреб і стимулів, здатних задовольнити ці потреби, а також ситуації, в якій здійснюється сприйняття стимулу і з'являється активність, спрямована на його отримання [8].

Таблиця 1.2
Зовнішні та внутрішні фактори мотивації [6, С. 27]

Зовнішні фактори	Внутрішні чинники
Величина заробітної плати, пільги, соціальний пакет, близькість до будинку, зручність транспортного сполучення, естетика місця роботи і наявність шкідливого виробництва, наявність твердого або вільного графіка роботи, надійність і престиж	Стан здоров'я, наявність здібностей до даної роботи і професійно важливих якостей, рівень освіти, стресостійкість, схильність до певного темпу роботи, можливість кар'єрного росту

фірми, компанії, міра відповідальності, можливість одночасного навчання, психологічний клімат в колективі, система заохочень і покарань.	
--	--

У класичній зарубіжній і вітчизняній літературі з менеджменту мотивація має різні визначення. Так, відомі у всьому світі класики М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають мотивацію - як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. У їх розумінні мотивація являє собою усвідомлений вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [9]. У процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків.

Поняття терміну мотивація в контексті підходів до управління людськими ресурсами представлений у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Мотивація в контексті підходів до управління людськими ресурсами [6, С. 12]

Підхід	Опис	Мотиваційна політика
Системний	Управління - це єдина система взаємопов'язаних елементів, сукупність яких забезпечує реалізацію цілей і завдань компанії. Всі елементи взаємопов'язані, зміна одного елемента системи веде до зміни інших. Орієнтований на стратегічну перспективу.	Мотивація є значущим елементом системи, покликаним забезпечувати реалізацію стратегії компанії. Основне завдання мотиваційної політики – узгодження цілей компанії і цілей співробітників як елементів системи управління.
Функціональний	В основі управління - функціонально-вартісний підхід. Кожна функція управління персоналом має свої чітко визначені	Мотиваційна функція – одна з ключових у функціональному підході, що забезпечує реалізацію

	завдання.	всіх елементів: від визначення потреби в персоналі до безпосереднього збереження і стимулювання персоналу
Процесний	Висока орієнтація на процес, універсальність, відмінна методична забезпеченість: чітко прописані процеси і їх ресурсозабезпечення. Всі процеси логічно пов'язані між собою і є взаємозалежними.	Мотивація як процес, який орієнтується виключно на цілі і завдання компанії, співробітники є ресурсами, які забезпечують реалізацію процесу. Завдання мотиваційної політики - підтримувати ресурс в «робочому стані », часто фінансовими засобами
Ситуаційний	Орієнтація на оперативне управління в залежності від ситуації. Важливим управлінським вмінням є діагностика ситуації і швидке рішення проблеми в конкретній ситуації. В процесі управління відбувається постійна оцінка ситуаційних чинників: зовнішнього середовища, стратегічного вибору цілей, технології роботи, поведінки працівника	Мотиваційна політика також володіє ситуаційним підходом: вирішення питань мотивації і стимулювання здійснюється в залежності від ситуації. Оперативно оцінюються потреби, кваліфікація, вмотивованість співробітників, і при виникненні проблемних моментів здійснюється управлінський вплив
Клієнтоорієнтований	Орієнтація на створення цінності для клієнта, формування правил взаємодії з клієнтом, принципів роботи з клієнтами	Важливу роль відіграє персонал організації, який будує відносини з клієнтами, створює імідж компанії. Тому велика зацікавленість в лояльності і залученості співробітників, високою мотивованості та взаємодії з клієнтами

Стимулювання - це інструмент управління мотивацією людини за допомогою зовнішнього спонукання до активності через різні блага (стимули), здатні задовольнити потреби людини. Механізм стимулювання передбачає вплив на вже наявну систему мотивів людини, актуалізуючи і посилюючи ці мотиви, але не змінюючи саму структуру мотивації [10].

В основі понять мотивування і стимулювання лежать поняття мотиву і стимулу. Поняття мотиву було розглянуто вище, але важливо також відзначити, що поведінка людини визначається зазвичай не одним мотивом, а їх сукупністю, яка становить мотиваційну структуру особистості. Мотиваційна структура особистості є стабільною структурою, що знаходиться під впливом наступних характеристик особистості: індивідуально-психологічних (здібності, темперамент, воля та ін.); мотиваційні (потреби, цінності, інтереси, установки); соціально-демографічні (стать, вік, сімейний стан, освіта, кваліфікація). Але мотиваційна структура особистості може змінюватися під впливом виховання людини, його освіти, а також під впливом певних стимулів.

Виходячи з цього, стимул впливає на поведінку людини, актуалізуючи певні мотиви. Якщо мотиви - це внутрішні спонукальні сили, то стимули відносяться до зовнішніх сил. До них відносяться різні матеріальні і нематеріальні блага, а також дії інших людей. Причому реакція людей на стимули не завжди може бути свідомою, а вплив одного і того ж стимулу на різних людей може проявлятися по різному.

Виділяють різні форми стимулювання, класифікуючи їх в дві великі групи:

1. Матеріальне стимулювання: матеріально-грошове (заробітна плата, премія, надання додаткових соціальних пільг);
2. Моральне стимулювання: морально-матеріальне (стимулювання вільним часом, просування по службі, творче зростання в професії тощо), морально-психологічне (публічне визнання, відзнаки, формування сприятливого клімату на роботі тощо).

Таким чином, можна зробити висновок, що стимулювання є інструментом, за допомогою якого здійснюється мотивування. При цьому, чим вищий рівень розвитку відносин в організації, тим рідше застосовується стимулювання і тим більше приділяється увага розвитку потенціалу працівників як одному з найважливіших методів мотивування персоналу. Застосування технології коучингу, як інструменту мотивації і розвитку персоналу, призводить до підвищення зацікавленості співробітників в результатах своєї діяльності і діяльності організації в цілому. Співробітники стають більш ініціативними і відповідальними, не чекаючи або взагалі не отримуючи відповідного стимулюючого впливу ззовні.

Таким чином, можна зробити висновок, що «мотивація» (мотив) - це внутрішній імпульс людини (працівника), який спонукає до дії для досягнення мети (цілей) та не суперечить внутрішнім установкам (моральним принципам) людини (працівника).

Стимул ж (заохочення) - зовнішній вплив на людину (працівника), який спонукає його до більш активної (трудової) діяльності.

Однак визначення «мотивація» і «стимулювання» часто для керівників організацій є тотожними. І не рідко керівник ставлячи перед працівників будь-яку задачу і бажаючи отримати велику віддачу від працівника або за добре виконану роботу винагороджує його матеріально (стимулює), але при цьому не розуміє відмінності між «мотивацією» та «стимулюванням». Для досягнення кращих результатів ці визначення необхідно розрізняти, хоч вони і служать для досягнення однієї мети – підвищення ефективності праці працівників організації.

Підвищення продуктивності праці буде залежати від повного врахування в мотиваційному механізмі всіх основних чинників, які впливають на процеси стимулювання і мотивації до праці. А тому необхідною складовою для побудови ефективною системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись таких принципів:

- 1) відповідності корпоративній культурі (підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками);
- 2) реалістичності (треба бути точно упевненим, що схема стимулювання необхідна підприємству на цьому етапі розвитку і що в розпорядженні є достатній бюджет для її реалізації);
- 3) рівності (надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці);
- 4) справедливості (узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх);
- 5) ініціативності (заохочення працівників до продукування нових ідей та участі в управлінні);
- 6) прозорості (методи мотивації мають бути зрозумілими і справедливими);
- 7) логічності і збалансованості (система повинна дозволити логічно збалансувати ступінь заохочення для різних посад);
- 8) динамічності і гнучкості (можливість відносити корективи в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи);
- 9) системності побудови (система повинна охоплювати всі рівні підприємства, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх);
- 10) відповідності щодо очікувань співробітників (розробляючи системи, необхідно врахувати консолідовану думку працівників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні очікування);
- 11) спрямованості на певний результат (система мотивації повинна підтримувати стратегію і цілі компанії);
- 12) впровадження лише з професійних позицій (відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою).

Для успішної системи мотивації для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявністю на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва. Під час формування оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати методи мотивації з використанням як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду.

Отже, персонал є основним джерелом продуктивності та ефективності праці підприємства. Саме люди визначають та реалізують стратегії підприємства. Вони є найголовнішим ресурсом в управлінні підприємством. Головною функцією менеджменту є мотивація персоналу, яка забезпечує ефективну діяльність підприємств. Система мотивації включає комплекс заходів, що покликані забезпечувати більш якісну та результативну працю, та водночас витримувати і заохочувати кваліфікованих працівників. Проаналізувавши систему мотивації і усвідомивши її значення для кожного окремого працівника і для підприємства загалом, можна зробити висновок про важливість наявності справедливої і логічно побудованої системи стимулювання для будь-якого підприємства. При побудові такої системи завжди потрібно пам'ятати про те, що система мотивації повинна дозволити раціонально збалансовувати рівні стимулювання для різних посад, охоплювати всі посади і мати єдині принципи побудови, при цьому зберігаючи загальну структуру системи і, безумовно, підтримуючи стратегію і цілі підприємства. Відсутність професіоналізму може призвести до зниження продуктивності праці. Тому потрібно пам'ятати, що мотивація – це тонкий інструмент, і зворотний ефект від неправильно впроваджених заходів може у багато разів перевершити можливий позитивний ефект

1.2. Характеристика і взаємозв'язок основних теорій мотивації.

Успішні менеджери і керівники для ефективної мотивації своїх співробітників зобов'язані добре знати основні теорії мотивації, представлені в історії менеджменту і кадрового менеджменту [1]. Існуючі в менеджменті та управлінні персоналом теорії мотивації дають різні варіанти відповідей на ключові для процесу мотивації питання: як можна ефективно стимулювати мотиваційну структуру співробітників організації, щоб вони добровільно і відповідально працювали на цілі компанії? Коротко розглянемо основні теорії мотивації. Слідом за класиками менеджменту виділимо дві групи теорій мотивації [2]:

1. Класичні концепції.

2. Сучасні теорії мотивації. Вони в свою чергу поділяються на змістовні і процесуальні теорії мотивації.

1. Класичні концепції мотивації. До них відносять:

Політика батога і пряника - найдавніший і поширений спосіб мотивації. Він відомий з біблійних часів, застосовується і сьогодні. Алгоритм мотивації за цим типом: виконав свою роботу добре - отримай винагороду; не виконав або виконав погано - тебе покарає начальник. Така концепція мотивації зустрічається в міфах і казках різних народів світу: якщо герой пройде низку випробувань, то він отримає в дружини царську дочку. Якщо не пройде випробування - Помре.

Додамо, що пряники в нагороду за добре виконану роботу пропонувалися, як правило, тверді, сухі і в невеликій кількості - рівно стільки, скільки потрібно для виживання. Головною перевагою концепції батога і пряника є її дієвість перевірена віками управлінської практики в різних країнах і різних сферах народного господарства. Недоліком концепції є її обмежені межі застосування. До політики батога і пряника, в основному, сприйнятливі люди з низьким матеріальним достатком (які знаходяться на межі виживання) і невисоким рівнем освіти і особистої культури [3].

Психологічна теорія мотивації Е. Мейо. Теорія не є закінченою концепцією, це практичні напрацювання в ході знаменитого Хотторнського експерименту. У 1923-1924 роках на текстильній фабриці в Філадельфії Мейо вперше застосував соціально психологічні методи мотивації праці працівників фабрики. Плинність робочих на прядильній ділянці фабрики становила 250%, тоді як на інших ділянках вона була 5 -6%. Матеріальні способи стимулювання робітників не давали результатів. З дозволу адміністрації фабрики Е. Мейо встановив для прядильників дві десятихвилинні перерви для відпочинку. Швидко з'явилися результати: текучість робочих різко знизилася, зросла продуктивність кожного робітника, покращився морально-психологічний стан прядильників. Згодом адміністрація фабрики скасувала нововведення Мейо і ситуація повернулася до колишнього стану. Е. Мейо не створив психологічної концепції мотивації, але він довів, що політики батога і пряника недостатньо для ефективної мотивації співробітників. Для ефективної мотивації співробітників керівники повинні брати до уваги психологію людей, деяку «нелогічність» їх свідомості і поведінки. Напрацювання Е. Мейо лягли в основу сучасних концепцій мотивації людських ресурсів [4].

2. Сучасні теорії мотивації (змістовні і процесуальні). До них відносять:

Теорія А. Маслоу. Одним з перших дав відповідь на ключове питання процесу мотивації - мотивувати треба потреби співробітників організацій. З робіт А. Маслоу керівники і менеджери дізналися про те, що ефективна мотивація - це вплив на актуальні потреби людей, а також про те, що людські потреби складні і шикуються в певну ієрархію. Ієрархія людських потреб, по Маслоу, придбала широку популярність у всьому світі. Вона була доповнена психологом з Гарвардського університету Мурреєм.

Ієрархія людських потреб А. Маслоу широко відома. Перший фундаментальний рівень потреб людини складають фізіологічні потреби; другий рівень - потреби в безпеці; третій – соціальні потреби (в спілкуванні, в приналежності до певних соціальних груп тощо). Четвертий рівень піраміди

потреб А. Маслоу представлений потребою в повазі; п'ятий рівень - потребою саморелізації або, в термінології А. Маслоу, самоактуалізації [5].

А. Маслоу довів, що потреби людини задовольняються строго послідовно. Соціальні та духовні потреби задовольняються лише після того, як задоволені матеріальні потреби людини. У кожен момент часу людина прагне задовольнити ту потребу, яка є для неї актуальною, тобто найбільш важливою і сильною. Спочатку задовольняються потреби 1-2 рівнів по піраміді Маслоу, потім - потреби 3 - 5 рівнів.

Маслоу перший довів, що ефективна мотивація спрямована не на будь-які, але тільки на актуальні потреби співробітників організації. Процес мотивації через потреби нескінченний, так як потреби людини зростають у міру їх задоволення (закон випереджаючого зростання потреб).

Переваги теорії мотивації А. Маслоу: теорія внесла виключно важливий внесок у практику управління, в розуміння того, що спонукає людей до ефективної роботи. Умілий керівник, менеджер спостерігає, які актуальні потреби рухають його людьми. Теорія Маслоу і сьогодні широко використовується в практиці управління різними організаціями. Недолік концепції Маслоу: піраміда потреб визнається однаковою для всіх людей, вона не враховує індивідуальних відмінностей між людьми, які працюють в організації. У одних співробітників можуть переважати фізіологічні потреби і потреби в безпеці, у інших - потреби в повазі і самоактуалізації. Ми приходимо до того, що в чистому вигляді єдиної п'ятиступінчастою піраміди потреб, придатної для всіх працівників організації, не існує.

Теорія мотивації Ф. Герцберга (50 роки ХХ століття) розроблена на основі соціологічних досліджень, вона також базується на потребах співробітників організації. Досліджуючи мотивацію до праці понад 200 працівників лакофарбової фірми, Ф. Герцберг встановив, що співробітників організації спонукають до роботи 2 групи чинників:

А) гігієнічні фактори - умови навколишнього середовища, в яких працює співробітник (зміст робочого місця, санітарно-гігієнічні умови, харчування, заробітна плата, політика організації, відносини з колегами, начальниками і підлеглими, ступінь контролю за роботою);

Б) мотиваційні чинники - пов'язані з характером і змістом праці співробітників (успіх, просування по службі, визнання результатів роботи, можливості творчого і ділового зростання, високий ступінь відповідальності).

Згідно з дослідженням Герцберга, гігієнічні фактори самі по собі не мотивують співробітників до ефективної роботи, але при поганій якості або при відсутності гігієнічних факторів у співробітника виникає стійка незадоволеність своєю працею. При цьому самі по собі гігієнічні фактори не викликають задоволення роботою.

Задоволення працею і сильну мотивацію, по Ф. Герцбергу, викликають тільки мотиваційні чинники. Однак, відсутність мотивацій або їх неадекватність не веде до незадоволеності співробітника працею.

Висновок, який зробив Ф. Герцберг: для ефективної мотивації співробітників організації керівники і менеджери повинні використовувати як гігієнічні, так і мотиваційні чинники. Гігієнічні і мотиваційні чинники мотивації добре працюють в комплексі.

Переваги та недоліки теорії Герцберга - ті ж самі, що у концепції Маслоу. Те, що викличе задоволення від роботи у одного співробітника, не обов'язково викличе задоволення від роботи іншого співробітника організації і навпаки. Теорія Герцберга доводить те, що мотивація є імовірнісним процесом: ніколи немає впевненості в тому, що мотивуючий фактор для одного співробітника організації так само вплине на ефективну роботу іншого співробітника. Гігієнічний і мотиваційний фактори можуть бути джерелами ефективної мотивації, що залежить від актуальних потреб конкретних співробітників.

Процесуальні теорії мотивації відповідають на питання: «Як відбувається мотивація? Яка динаміка різних мотивів і стимулів, використовуваних для того,

щоб співробітник ефективно працював для досягнення цілей організації? ». Процесуальні теорії мотивації вважаються більш сучасними, ніж змістовні теорії.

Теорія очікувань В. Врума. Згідно Вруму, актуальна потреба співробітника організації ще не мотивує його на ефективну роботу по задоволенню своїх потреб і досягненню цілей організації. Мотивуючим фактором є очікування того, що обрана модель поведінки співробітника принесе йому бажаний результат (задоволення актуальних потреб).

Очікування Врум визначає як оцінку особистістю ймовірності настання певної події. Наприклад, більшість працюючих людей очікують, що якщо вони будуть працювати з повною віддачею, то можуть отримати підвищення по службі або надбавку до заробітної плати.

За В. Врумом головною мотивацією до трудової діяльності є три взаємопов'язаних фактори і всі вони лежать в сфері психологічних очікувань працівника: очікування працівника того, що його трудові зусилля дадуть результат; очікування того, що досягнутий результат принесе за собою винагороду і очікувана цінність винагороди за отримані результати праці, яку В. Врум називає валентністю.

В. Врум підкреслює, що якщо співробітник організації не буде бачити зв'язку між результатом своєї праці і бажаною винагородою, то його мотивація до ефективної праці стане слабкою. В. Врум робить висновок: для дієвої мотивації до праці співробітників організації важливі всі три фактори.

Переваги теорії мотивації В. Врума:

1. Індивідуальний підхід до мотивації різних співробітників організації. Керівники і менеджери по персоналу повинні зіставляти пропоновану винагороду з актуальними потребами своїх співробітників і приводити їх у відповідність.

2. Широкі можливості практичного застосування.

Недоліки теорії В. Врума: недостатня популярність в нашій країні, труднощі в застосуванні в практиці управління людськими ресурсами в сучасних організаціях.

Теорія справедливості Стейсі Адамса. Адамс показав, що на мотивацію співробітника організації до ефективної роботи сильно впливає справедливість оцінки його діяльності та досягнутих ним результатів керівниками організації. Справедливість визначається шляхом співвідношення витрат і доходів співробітника організації, зіставлення поточної оцінки його праці з попередніми оцінками, а також з оцінками витрат і доходів інших співробітників організації.

Адамс підкреслює, що кожен працівник, свідомо чи ні, завжди оцінює співвідношення своїх доходів і витрат з співвідношенням доходів і витрат інших працівників. При цьому нормою є приблизна рівність співвідношення своїх доходів і витрат і співвідношення доходів і витрат інших співробітників організації. Критерієм оцінки є наявність у співробітника організації уявлення про моральну і юридичну справедливість [6]. Якщо в результаті такого порівняння і оцінок співробітник робить висновок, що порушень справедливості немає, то він продовжує активно працювати. В тому випадку, коли порушення справедливості виявлено, співробітник починає відновлювати її одним або декількома з наступних способів:

1. Скорочення власних витрат енергії у трудовій діяльності.
2. Спроби збільшити винагороду за свою працю.
3. Переоцінка своїх можливостей (зниження впевненості в собі).
4. Спроби впливати на керівництво організації з метою змінити оплату праці або навантаження інших співробітників.
5. Вибір для себе іншого об'єкта для порівняння.
6. Спроби перейти в інший підрозділ або в іншу організацію.

З теорії справедливості С. Адамса випливають важливі висновки для практики управління людьми в організаціях:

1. Керівникам організації і менеджерам з персоналу в обов'язковому порядку слід враховувати психологію співробітників організації, зокрема їх уявлення про справедливість.

2. Для ефективної мотивації співробітників дуже важливо забезпечити чітку систему оплати праці.

3. Керівництву організації необхідно періодично досліджувати питання про те, наскільки співробітники організації вважають справедливим винагороду своєї праці.

Модель мотивації Портера-Лоулера. Портер і Лоулер розробили комплексну теорію мотивації на основі двох попередніх концепцій.

Їх модель мотивації складається з п'яти змінних:

- А) витрачені співробітником організації зусилля;
- Б) оцінка зв'язку між зусиллями і винагородою, усвідомлення своєї ролі в процесі праці;
- В) отримані результати трудової діяльності;
- Г) винагорода (зовнішнє і внутрішнє);
- Д) ступінь задоволення своєю роботою.

За моделлю Портера-Лоулера, досягнуті результати праці співробітника залежать від прикладених ним зусиль, його здібностей, а також від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень прикладених до виконання роботи зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що прикладений рівень зусиль призведе до певного рівня винагороди. Досягнення необхідного рівня результативності праці може спричинити зовнішні винагороди, такі як премія, похвала керівника, просування по службі, а також внутрішні винагороди, наприклад, почуття задоволення від добре зробленої роботи, почуття компетентності і самоповаги.

Важливо, що в теорії мотивації Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між винагородою і досягнутими результатами праці

співробітника організації: співробітник задовольняє свої потреби у вигляді винагород за досягнуті результати своєї праці.

Модель мотивації Портера-Лоулера має багато переваг. По перше ця модель показує, що мотивація є складним системним процесом, який складається з безлічі факторів. По-друге, модель Портера-Лоулера розкриває важливість спільної дії таких факторів мотивації, як зусилля, здібності, результати, зовнішні і внутрішні винагороди, задоволення, оцінки та очікування співробітників організації в рамки єдиної системи мотивації людських ресурсів. По-третє, Портер і Лоулер довели, що результативна праця веде до задоволення працівника, а не навпаки.

Головна заслуга Портера і Лоулера полягає в тому, що вони розробили системну і

ефективну модель мотивації, яка в нашій країні відома мало.

К. Альдерфер у своїй *теорії ERG* виходить з того, що потреби людини можна об'єднати в 3 групи, розташовані ієрархічно: існування, зв'язку, зростання. Різниця теорій К. Альдерфера і А. Маслоу полягає в тому, що, по А. Маслоу, рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. К. Альдерфер вважає, що рух відбувається в обидві сторони: вгору, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задоволена потреба більш високого рівня [11].

Автор *теорії набутих потреб* Д. Мак-Клеланд вважає, що на мотивацію і поведінку людей істотно впливають три потреби, придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання: – в досягненні (люди з вираженою потребою в досягненні вибирають персональні, помірно складні завдання і цілі, що несуть в собі елементи виклику і гарантують негайний відчутний результат); – у співучасті, що виявляється у прагненні до дружніх відносин з оточуючими; – у владі, що виявляється в прагненні контролювати ресурси і відбуваються навколо процесу [11].

Розглянувши дієві теорії мотивації слід виділити еволюцію поглядів на мотивацію та стимулювання трудової діяльності (Таблиця 1.2.).

Таблиця 1.4

Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності в рамках розвитку теорії управління персоналом [6, С. 20]

Теорії управління персоналом	Постулати теорії	Зміст теорій мотивації та стимулювання
Класичні теорії	Праця для більшості індивідів не приносить задоволення. Те, що вони роблять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють, роблячи це. Мало таких індивідів, які хочуть або можуть робити роботу, що вимагає творчості, самостійності, ініціативи або самоконтролю	Концепція «людини економічної» - людина виступає в організації як економічний суб'єкт і вважає за пріоритети виключно економічні стимули. Тому мотивація і стимулювання зводяться в основному до матеріально-грошової винагороди, і в управлінському відношенні вони представляють собою маніпулювання різними системами зарплати. Метою стимулювання «людини економічної» є утворення зв'язку між кількісно-якісними показниками праці і розміром винагороди за виконану працю і його результати.
Теорії людських відносин	Індивіди прагнуть бути корисними і значимими, вони відчують бажання бути інтегрованими в організацію, визнаними як особистості. Ці потреби є більш важливими, ніж гроші, в процесі спонукання до праці	Концепція «людини соціальної» - робітник стимулюється не тільки величиною зарплати та інших матеріальних стимулів, скільки особливою довірою з боку керівства. У мотивації та стимулювання зростає роль нематеріальних стимулів, при організації заробітної плати робиться ставка на «справедливу винагороду», пов'язану з оцінкою роботи, заохочується співпраця, лояльність, ініціативність, враховується трудовий стаж. Метою стимулювання є винагорода за

		високі досягнення в роботі, ставка на групову солідарність, підвищення задоволеності працею.
Теорії людських ресурсів	Праця для більшості індивідів приносить задоволення. Індивіди прагнуть внести свій внесок в реалізацію цілей, що розуміються ними, в розробці яких вони беруть участь самі. Більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, відповідальності, а також до особистого самоконтролю	Концепція «людини різнобічної» - метою мотивації та стимулювання є орієнтація на підвищення ефективності індивідуальної праці і одночасно задоволення широкого спектру потреб, що мають пряме відношення до якості життя. В системі мотивації і стимулювання використовуються такі стимули, як участь в прибутках, різні премії за раціоналізацію, ініціативу, медичне обслуговування, соціальне страхування, надання освітніх і правових послуг тощо. Акцент робиться на кар'єрне зростання і задоволення від самої роботи.

Таким чином, теорії мотивації поділяються на дві групи: класичні та сучасні. Сучасні теорії мотивації в свою чергу поділяються на змістовні і процесуальні теорії мотивації. Більшість з використовуваних сьогодні методів матеріальної та нематеріальної мотивації людських ресурсів випливають із розглянутих теорій мотивації. Тому для системного розуміння мотивації як однієї з найважливіших функцій управління, для формування професійних компетенцій сучасним менеджерам і керівникам необхідно добре знати і вміти застосовувати класичні та сучасні теорії мотивації.

1.3. Особливості стимулювання праці працівників готельно - ресторанного бізнесу.

Вплив змін, що відбуваються в сфері сервісу і туризму знаходить відображення в трансформації ціннісних, трудових, соціально-культурних

орієнтацій персоналу, зайнятого в цій сфері. Інноваційні та модернізаційні процеси, що реалізуються в готельному сервісі, мають на меті підвищення якості обслуговування, скорочення часу від моменту замовлення послуг до її реалізації з метою найбільш повного задоволення запитів споживачів. Внаслідок цього постійно відбувається підвищення вимог до рівня і культури обслуговування, якості послуг, що надаються, до кваліфікації та особистісних характеристик персоналу готельних підприємств.

В сучасних умовах в сфері готельного сервісу України необхідні як технологічні (продуктові і процесні), так і нетехнологічні інновації, пов'язані з розробкою унікальної ідеї (концепцій), організацією процесів надання послуг, залученням клієнтів і просуванням готельного продукту. Значущим чинником в процесі їх впровадження є наявність певних потенційних здібностей і можливостей у виконавського і управлінського персоналу готельних підприємств: готовності до прийняття і реалізації інновацій, здатності до перенавчання, до самоосвіти. Успішність інноваційного процесу на всіх його стадіях знаходиться в залежності від усіх категорій персоналу готелів.

Якість готельного продукту сприймається клієнтом комплексно, як якість цілого і не ділиться в уяві споживача на окремі елементи. Тому одним з елементів культури співпраці є розуміння кожним фахівцем рівня особистої відповідальності і власного вкладу в якість цілісного, споживаного кожним клієнтом, індивідуального сформованого готельного продукту. Вимоги до персоналу готелів, визначаються особливістю готельного продукту як результату колективної праці:

- сприяння створенню у клієнта сприятливого враження від перебування в готелі з урахуванням статево-вікових, національних, релігійних, соціально-культурних та інших особливостей основних груп клієнтів;
- здатність викликати прихильність до себе гостя, викликати його довіру;
- здатність до прояву гостинності незалежно від яких би то не було зовнішніх або внутрішніх факторів.

Терміновість - одна з характеристик готельного продукту, що визначає необхідність швидкості виконання поточних операцій. Час надання деяких видів послуг вимірюється секундами, а виникаючі проблеми вимагають невідкладного, термінового вирішення. Тому важливою вимогою до персоналу готельних підприємств є здатність виконувати заданий обсяг робіт в строго певний час, не порушуючи регламенту і не створюючи тимчасових колапсів в обслуговуванні. Час виробництва і надання окремих видів готельних послуг - один з показників їх якості. Очікування і несвоєчасність надання послуги сприймається гостем як відсутність якості, прояв недбалого і зневажливого ставлення з боку персоналу.

Також, однією із вимог до фахівців готельно-ресторанного бізнесу є забезпечення сталості якості готельних послуг. Ця вимога пов'язана з високою трудомісткістю професійної діяльності персоналу контактних служб.

Безпека готельного продукту може виступати і як його специфічна характеристика, його обов'язкова складова, і як умова для реалізації. Безпека готельного продукту носить комплексний характер: це одночасно безпека окремих його частин – конкретних матеріальних і соціально-культурних послуг, і постійне впевнене відчуття гостем безпеки його життя і здоров'я, недоторканності особистих речей і інформації протягом усього часу перебування в готелі. Чим вищий рівень безпеки клієнта, тим вищий ступінь його задоволеності готельною послугою.

Ще однією характеристикою діяльності соціально-професійної спільності фахівців готельного сервісу є різноманіття виконуваних функцій в межах займаної посади, пов'язаної зі специфікою готельного продукту (компліментарність його елементів і комплексний характер). Так, наприклад, менеджеру служби прийому і розміщення необхідні знання іноземних мов, технології бронювання, прийому та розміщення гостей, надання екскурсійних послуг та інших окремих видів послуг готелю, а також навички інформаційного забезпечення операційних процесів, впровадження нових технологій та

інформатизації в обслуговування. Будь-яке горизонтальне або вертикальне переміщення по кар'єрних сходах в готелі передбачає набуття більшою мірою нових знань, навичок і умінь, ніж вдосконалення вже отриманих.

Отже, особливості професійної діяльності фахівців готельного сервісу, зумовлені специфікою готельного продукту як комплексу послуг, різноманіттям груп клієнтів і постійною зміною їх потреб, визначають і змінюють вимоги до кваліфікаційних та особистісних якостей фахівців готелю.

Оскільки існує об'єктивна особливість здійснення трудової діяльності в готельному підприємстві, вважаємо, що і особливості кадрового потенціалу основних груп фахівців повинні дещо відрізнятися. Виконавський персонал одних неконтактних служб (покоївки, робітники по ремонту обладнання, прибиральники сміття, мийники посуду), чия щоденний праця пов'язана з проявом фізичної активності на робочому місці, в більшій мірі реалізує психофізіологічний компонент трудового потенціалу (підвищення рівня фізичної витривалості, збереження і підтримання здоров'я). Отже, психофізіологічний компонент кадрового потенціалу готельного підприємства також виявляється залучений в систему і має суттєвий вплив як на інші компоненти трудового потенціалу, так і на якість послуг. Для фахівців інших неконтактних служб (ІТ-фахівці, співробітники служби безпеки, бухгалтерії) може виникати необхідність реалізації складових адаптаційного компонента - творчого і інноваційного потенціалу, нормативно-рольового компонента - розвиток кваліфікаційних навичок і умінь.

Для персоналу неконтактних служб критерієм ціннісно-орієнтаційного компоненту трудового потенціалу буде готовність до надання послуг «на випередження» запиту безконтактним способом. Нормативно-рольовий компонент трудового потенціалу персоналу неконтактних служб можна позначити, як:

- можливість освоїти виконання операцій на необхідному рівні якості, за умови, що він (необхідний рівень якості) може бути різним і може змінюватися, наприклад, в залежності від зміни потреб клієнтів;

- прагнення до підвищення якості операцій, що виконуються самостійно і колективно відповідно до прийнятих ціннісних орієнтирів - елементами реальної організаційної культури – забезпечення максимально комфортного тимчасового проживання клієнтів, наближеного до їх звичного, домашнього рівня комфорту або перевершення його рівня;

- здатність оцінити постійно мінливі потреби гостей, гнучко реагувати на вимоги до виконуваних робіт і послуг не тільки з позиції відповідності нормативам їх виконання, а ще й з позиції уявлень клієнта.

Критеріями ціннісно-орієнтаційної компонента трудового потенціалу контактних служб можна вважати:

- комунікативні здібності, а також здатність регулювання часу, предмета, способу комунікації в залежності від можливостей виконавця і споживача послуги;

- здатність визначати необхідності часу, способу, предмету комунікації в залежності від бажання клієнта.

- здатність викликати прихильність до себе гостя, викликати його довіру, можливість зміни ролі протягом трудового дня або при виникненні нестандартної ситуації, постійна готовність до обслуговування різних клієнтів з мінливими вимогами до якості.

Побудова ефективної системи стимулювання персоналу є одним із найважливіших напрямком готельного менеджменту. Особливої актуальності воно набуває в умовах постійно зростаючої конкуренції за професійні кадри на вітчизняних і зарубіжних ринках.

У готельному бізнесі особливості системи стимулювання залежать від наступних чинників:

- приналежності підприємства до підприємницької мережі (готельні та туристичні мережі розробляють спільні програми, наприклад, в компенсаційний пакет співробітників готелю, що входить в готельну мережу, може входити надання знижки на проживання в інших готелях цієї мережі);

- кон'юнктури ринку праці (на сучасному ринку праці попит на окремі категорії фахівців в індустрії туризму перевищує пропозицію, а тому такі кваліфіковані співробітники при виборі місця роботи орієнтуються на сформований на ринку рівень зарплат і склад соціального пакету);

- особливостей діяльності окремих співробітників (наприклад, шеф-кухар багатьох великих готелів повинен бути завжди доступний по телефону, а тому йому оплачується мобільний зв'язок) [12, с.66]

Для того, щоб з'ясувати можливі варіанти оптимізації персоналу, необхідно для початку оцінити якісний і кількісний стан трудового колективу. В кадровому менеджменті виділяють кілька груп показників роботи: показники витрат на персонал в цілому по готелю (фінансові показники); показники результативності роботи з персоналом в готелі; показники за окремими напрямками діяльності служби персоналу [13, с.233].

Таблиця 1.5.

Система показників стану трудового колективу

Групи показників	Назви показників
Показники структури персоналу	- середній вік співробітників; - освітній рівень; - середній стаж роботи в галузі; - середній стаж роботи в даному готелі.
Показники витрат на персонал в цілому по готелю (фінансові показники)	- частка витрат на персонал в обсязі реалізації послуг; - частка фонду оплати праці в обсязі реалізації послуг (у собівартості); - відношення фонду оплати праці до витрат на персонал.
Показники результативності роботи персоналу готелю	- продуктивність праці одного співробітника (обсяг реалізації на одного

	співробітника); - прибуток на одного співробітника.
Підбір персоналу	- частка вакансій, закритих зовнішніми кандидатами; - частка вакансій, закритих за рахунок внутрішніх кандидатів; - середній час закриття вакансії;
Адаптація персоналу	- частка співробітників, які не пройшли випробувальний термін; - частка нових співробітників, які звільнилися (звільнених) протягом першого року роботи в готелі.
Розвиток і навчання персоналу	- частка співробітників, що пройшли навчання; - частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал; - кількість годин навчання в розрахунок на одного співробітника; - витрати на навчання одного співробітника.
Оплата праці та стимулювання	- середньорічна заробітна плата одного працівника; - частка витрат на соціальний (компенсаційний) пакет в загальному обсязі витрат на персонал; - співвідношення середньорічної заробітної плати (доходу) одного співробітника до рівня в середньому по галузі (регіону).

Перераховані показники можуть бути зменшені або більш деталізовані. Саме вони дозволять виявити рівень успішності проведеної кадрової політики і виявити подальші напрямки її розвитку.

Після ретельно проведеної оцінки системи стимулювання та мотивації праці на підприємстві готельно ресторанного бізнесу формується система мотиваційного менеджменту, яка дозволяє гнучко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі діяльності організації (Рис.1.1.)



Рис.. Система мотиваційного менеджменту готельно-ресторанного підприємства (розроблено автором)

На основі вивчених теоретичних і практичних джерел і власного бачення етапів мотиваційного менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві представимо характеристику кожного з них:

1. Проведення дослідження існуючої системи мотивації персоналу. Дослідження - пошук нових знань або систематичне розслідування з метою встановлення фактів. Проведення досліджень передбачає постановку проблеми, виділення об'єкта і предмета досліджень, визначення цілей і завдань дослідження, планування дослідження. Проблемою може бути відсутність системи мотивації або наявність явних недоліків в існуючій системі мотивації персоналу. об'єктом дослідження в даному випадку буде персонал (або будь-яка категорія персоналу), предметом - показники, що характеризують рівень мотивації співробітників. При побудові системи мотивації дослідження спрямовані на виявлення факторів, що мотивують співробітників, що є метою дослідження. Планування дослідження включає в себе терміни проведення досліджень, етапи, ресурси, бажані результати. потім відбувається визначення концептуальної моделі дослідження, опис понять і категорій, взаємозв'язків між ними. Слідом здійснюється вибір методів збору даних, їх аналізу. При цьому дослідник при виборі методів може керуватися як особистим досвідом, знаннями, інтуїцією, так і думкою фахівців і експертів. Це можуть бути такі методи як: спостереження, анкетування, опитування, фотографія робочого дня, метод експертних оцінок та інше. В цілому в практиці можна виділити три групи методів, що стосуються мотивації персоналу: методи досліджень мотивації співробітників; методи оцінки задоволеності співробітників; методи оцінки ефективності системи мотивації. Результати збору даних піддаються аналізу, а потім формуються висновки. Кінцевою стадією етапу дослідження будуть конкретні висновки, а також рекомендації щодо формування системи мотивації або вдосконалення існуючої системи.

2. Постановка цілей організації по використанню і вдосконалення системи мотивації. Ступінь задоволеності роботою різна у працівників. Вона залежить

від багатьох факторів, в тому числі від особистих цілей, рівня організації виробничої, економічної, соціальної і мотиваційної діяльності, і впливає на рівень результативності праці. Різний ступінь задоволеності персоналу відображає різний рівень досягнення соціальних цілей, які реалізуються шляхом задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників, і економічних цілей організації, які пов'язані з операційною діяльністю і відображаються в річних планах і звітних даних про підсумки фінансової діяльності або річному балансі. Таким чином, мета організації при мотивуванні співробітників повинна бути узгоджена з загальними стратегічними цілями організації.

3. Визначення суб'єктів управління, що реалізують відносини по вдосконаленню системи мотивації. Як мінімум в цьому процесі бере участь керівництво компанії і служба управління персоналом в обсязі своїх повноважень. Якщо організації великі, то можуть в цей процес включатися і керівники структурних підрозділів, а також їх кадрові служби, якщо вони представлені в даних структурних підрозділах.

4. Визначення можливостей організації щодо вдосконалення системи мотивації. Оцінка можливостей організації складається з урахуванням таких параметрів, як: тимчасові обмеження; фінансові обмеження; стратегічна відповідність; організаційна культура. Будь-яка організація володіє обмеженою кількістю ресурсів, дослідження яких є необхідним для розробки плану формування системи мотивації.

5. Удосконалення системи мотивації.

Система мотивації і стимулювання персоналу може включати в себе: розробку системи матеріального грошового стимулювання, розробку системи матеріального негрошового стимулювання, розробку системи нематеріального стимулювання. Для розробки такої системи необхідно:

- створити і застосувати систему оцінки діяльності персоналу;
- розробити критерії, за якими мотивується персонал;

- розглянути різні категорії персоналу, в тому числі вікові, з позиції можливості їх мотивації.

Мотивація співробітників різних категорій може, а іноді і повинна, відрізнятися. Розроблена система мотивації повинна обговорюватися з співробітниками, бути зрозумілою їм. Узгоджена система мотивації супроводжується розробкою внутрішніх документів, фіксують систему мотивації і стимулювання персоналу.

6. Впровадження системи мотивації або її нових елементів в систему управління організацією. Впровадження системи мотивації є процес поширення нових напрямків в сфері мотивації в систему управління персоналом. На цьому етапі важливо визначити терміни впровадження, забезпечити контроль над дотриманням принципів системи мотивації, враховуючи, що різні категорії персоналу можуть мотивуватися по-різному. Необхідно також пам'ятати, що всяка зміна викликає опір, тому потрібно проаналізувати і передбачити, яким буде опір, і як зменшити його до можливого мінімуму.

7. Реалізація та коригування системи мотивації. Дуже важливо оперативно відслідковувати зміну цілей і коригувати систему мотивації. Можна так само сказати, що впровадження і коригування системи мотивації - процес циклічний. Це оперативна діяльність, спрямована на поліпшення існуючої системи мотивації з урахуванням нових обставин, що склалися і використанням цих обставин для досягнення цілей організації.

8. Оцінка ефективності системи мотивації. Ефективність - відношення отриманого економічного результату до необхідних витрат на впровадження даної системи. Один із критеріїв ефективності - її вплив на досягнення стратегічної мети організації. Однак система мотивації, що підходить для однієї категорії персоналу, може не підходити іншій категорії персоналу, і зовсім не обов'язково сприяє виконанню стратегічних цілей організації. Тому важливо, щоб система мотивації була ефективна для всіх співробітників.

Важливим критерієм ефективності розробленої системи мотивації є її гнучкість, можливість оперативного внесення змін при зміні, що відбуваються на ринку, внутрішнього середовища компанії, коригування цілей компанії. Формування ефективної системи мотивації трудової діяльності являє собою довгостроковий і трудомісткий процес, кожен етап якого вимагає ретельного опрацювання. Проведення досліджень в сфері мотивації співробітників є першим етапом, від достовірності якого в значній мірі залежить ефективність системи мотивації в цілому. Для розробки дієвої системи мотивації та подальшого вдосконалення системи необхідно максимально точно встановити, які саме заходи принесуть найбільший позитивний ефект. Значну роль при цьому грає сам персонал, мотиви якого іноді можуть бути незрозумілі керівництву. Тому особливу увагу слід приділити дослідженням, спрямованим на вивчення мотивації персоналу.

Висновки до розділу I.

Основою ефективної діяльності компанії є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін в організації стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування і ефективного використання - це стратегічно важливий аспект в діяльності будь-якого підприємства. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом та безпосередньо одній з найважливіших функцій менеджменту- мотивації.

Мотивація являє собою складний процес спонукання людини до певної поведінки і діяльності під впливом внутрішньо особистісних і зовнішніх чинників. Мотивація - результат багатоступінчастої взаємодії внутрішнього світу людини - перш за все його потреб і стимулів, здатних задовольнити ці потреби, а також ситуації, в якій здійснюється сприйняття стимулу і з'являється активність, спрямована на його отримання.

Стимулювання - це інструмент управління мотивацією людини за допомогою зовнішнього спонукання до активності через різні блага (стимули), здатні задовольнити потреби людини. Механізм стимулювання передбачає вплив на вже наявну систему мотивів людини, актуалізуючи і посилюючи ці мотиви, але не змінюючи саму структуру мотивації.

Розглянуто теорії мотивації, які поділяються на дві групи: класичні та сучасні. Сучасні теорії мотивації в свою чергу поділяються на змістовні і процесуальні теорії мотивації. Більшість з використовуваних сьогодні методів матеріальної та нематеріальної мотивації людських ресурсів випливають із розглянутих теорій мотивації. Тому для системного розуміння мотивації як однієї з найважливіших функцій управління, для формування професійних компетенцій сучасним менеджерам і керівникам необхідно добре знати і вміти застосовувати класичні та сучасні теорії мотивації.

Вплив змін, що відбуваються в сфері сервісу і туризму знаходить відображення в трансформації ціннісних, трудових, соціально-культурних орієнтацій персоналу, зайнятого в цій сфері. Інноваційні та модернізаційні процеси, що реалізуються в готельному сервісі, мають на меті підвищення якості обслуговування, скорочення часу від моменту замовлення послуг до її реалізації з метою найбільш повного задоволення запитів споживачів. Внаслідок цього постійно відбувається підвищення вимог до рівня і культури обслуговування, якості послуг, що надаються, до кваліфікації та особистісних характеристик персоналу готельних підприємств.

В сучасних умовах в сфері готельного сервісу України необхідні як технологічні (продуктові і процесні), так і нетехнологічні інновації, пов'язані з розробкою унікальної ідеї (концепції), організацією процесів надання послуг, залученням клієнтів і просуванням готельного продукту. Значущим чинником в процесі їх впровадження є наявність певних потенційних здібностей і можливостей у виконавського і управлінського персоналу готельних підприємств: готовності до прийняття і реалізації інновацій, здатності до

перенавчання, до самоосвіти. Успішність інноваційного процесу на всіх його стадіях знаходиться в залежності від усіх категорій персоналу готелів.

Важливим критерієм ефективності розробленої системи мотивації є її гнучкість, можливість оперативного внесення змін при зміні, що відбуваються на ринку, внутрішнього середовища компанії, коригування цілей компанії. Формування ефективної системи мотивації трудової діяльності являє собою довгостроковий і трудомісткий процес, кожен етап якого вимагає ретельного опрацювання. Проведення досліджень в сфері мотивації співробітників є першим етапом, від достовірності якого в значній мірі залежить ефективність системи мотивації в цілому. Для розробки дієвої системи мотивації та подальшого вдосконалення системи необхідно максимально точно встановити, які саме заходи принесуть найбільший позитивний ефект. Значну роль при цьому грає сам персонал, мотиви якого іноді можуть бути незрозумілі керівництву. Тому особливу увагу слід приділити дослідженням, спрямованим на вивчення мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “ТЕРНОПІЛЬ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз системи управління трудовими ресурсами готелю.

Відкрите акціонерне товариство «Тернопіль – готель» засновано відповідно до наказу Фонду державного майна м. Тернополя від 25.07.1997 року шляхом перетворення Орендної фірми готельного господарства «Тернопіль» у відкрите акціонерне товариство відповідно до Порядку перетворення у процесі приватизації державних, орендних підприємств і підприємств із змішаною формою власності у відкриті акціонерні товариства, затвердженого Постановою КМУ від 11.09.96 року № 1099. Публічне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» є юридичною особою приватного права (господарським товариством) за законодавством України, створене та діє відповідно до положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», а також інших нормативно-правових актів України.

Предметом діяльності підприємства є:

- надання готельно-ресторанних послуг;
- туристично-екскурсійне обслуговування населення;
- внутрішні та міжнародні перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;
- здійснення оптової, роздрібною, комісійної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, організація громадського харчування;
- здійснення експортно-імпортних операцій, надання посередницьких, консультаційних, інформаційних, юридичних та інших послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам;

- виготовлення і реалізація товарів народного споживання і продукції виробничого призначення;
- проектно-вишукувальні роботи, будівництво, ремонт, проектування та експлуатація виробничих і побутових об'єктів;
- здавання в оренду власного нерухомого та рухомого майна;
- оренда автомобілів;
- рекламні послуги, маркетинг;
- надання всіх видів транспортних-експедиційних послуг;
- надання авторемонтних послуг, організація платних автостоянок;
- випуск власних цінних паперів, всі види операцій з цінними паперами, які не заборонені чинним законодавством;
- підбір та забезпечення персоналом;
- інші види діяльності, які не заборонені законодавством.

Управління та контроль за діяльністю Товариства здійснюють:

- 1) Загальні збори Товариства (Загальні збори).
- 2) Наглядова рада Товариства (Наглядова рада).
- 3). Правління Товариства (Правління).
- 4). Ревізійна комісія Товариства (Ревізійна комісія).

Товариство має слідуючі підрозділи: готель "Тернопіль" (місцезнаходження м.Тернопіль, вул. Замкова, 14), ресторан "Тернопіль" (місцезнаходження м.Тернопіль, вул. Замкова, 14),готель "Галичина" (місцезнаходження м.Тернопіль, вул. Чумацька, 1 а), ресторан «Панорама», (місцезнаходження м.Тернопіль, вул. вул. Замкова, 14). Всі підрозділи знаходяться в м.Тернополі. Змін в організаційній структурі товариства не було.

Основним видом діяльності Товариства є надання готельних послуг. Чистий дохід від надання послуг за 2016 рік склав 12676 тис.грн. Середня реалізаційна вартість одного номера за добу становить 700 грн. Відсоток завантаженості готелю «Тернопіль» збільшився на 15% порівняно з 2015 роком. Відбулося зростання по особах. Якщо в 2015 році в готелі «Тернопіль» було

поселено близьк 11 тис. осіб, то в 2015 році – на 2,5 тисячі осіб більше. Чистий прибуток в 2016 році склав 1069 тис. грн., що в 2 рази більше ніж в 2015 році. Первісна вартість основних засобів на кінець 2016 року становив 23640 тис. грн., в т.ч. будинки, споруди та передавальні пристрої 16411 тис. грн., транспортні засоби 662 тис. грн. Знос основних засобів - 11527 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець 2016 року становить 48,7%. Первісна вартість основних засобів на початок 2016 року становить 22001 тис. грн.

З метою дослідження системи управління трудовими ресурсами здійснено детальний аналіз кадрової політики одного зі структурних підрозділів ПАТ – готелю «Тернопіль».

Готель "Тернопіль" розташований в центрі міста серед старовинних храмів і пам'ятників. Центральний фасад готелю "Тернопіль" виходить на історичний та: діловий центр міста, а тильна сторона - на тернопільське озеро.

До послуг гостей комфортні номери стандартних та покращених категорій люкси, напівлюкси, одно- та двомісні стандартні номери. Готель має сучасне обладнання для занять фітнесом, 3 багатофункціональних конференц-зали (місткістю від 12 до 100 осіб), косметичний салон "Прима". До послуг гостей ресторани і бар. В меню європейська кухня, а вранці сервірують сніданок по типу "шведський стіл". Готель "Тернопіль" знаходиться біля площі "Свободи", парку "Шевченка", Кафедрального собору.

Вранці для гостей сервірують сніданок «шведський стіл». У ресторані готелю «Тернопіль» подають українські та європейські страви.

У розпорядженні гостей сауна, тренажерний зал, більярд та салон краси Руга, де можна пройти масаж.

Численні магазини і ресторани знаходяться в 5 хвилинах ходьби від готелю «Тернопіль». До залізничного вокзалу Тернополя - 15 хвилин ходьби. До аеропорту Тернополя - 15 хвилин їзди.

Розташування цього варіанту - одне з кращих в Тернополі! Гості задоволені їм більше, ніж розташуванням інших варіантів в цьому районі.

Розташування від аеропорту - 7,5 км, від ж / д вокзалу - 1 км, від автовокзалу - 1,5 км 10 хв на таксі.

Центральний ресторан міста. Великий зал у світлих тонах на 140 персон.

Повністю оновлений ресторан "ТЕРНОПІЛЬ" знаходиться в центральній частині міста. З великого залу відкривається чудовий краєвид тернопільського ставу. Зовсім поруч знаходиться Катедральний собор, Надставна церква, центральний ЗАГС, парк ім. Шевченка.

Зручне розташування ресторану "Тернопіль" вирізняє його з поміж інших закладів. В 2015 році в ресторані зроблено повне оновлення в класичному стилі. Умови в ресторані "Тернопіль" зручні і вигідні для замовника.

- немає мінімальної вартості замовлення
- немає орендної плати за зал;
- можлива доставка напоїв та солодощів за закупівельними цінами;
- можливе виїзне обслуговування.

До послуг клієнтів прикрашення залу: у комплекті дві арки на вхід і для столика молодят, скатерті банкетні на всі столи, накидки з бантами на всі стільчики, скатерті на стіл для привітання та стіл молодят, композиції з живих квітів на столах, скринька для конвертів, коробочки на солодке, декорування фуршетних столів. Повна вартість декору від 4000 до 7000 грн.

В 2016 році готель Тернопіль забезпечував проведення змагань європейського рівня з водно-моторного спорту, міжнародних та галузевих конференцій. На сьогодні спрямовуються зусилля на розширення сфери додаткових послуг, зокрема басейн, сауна, тренажерні зали тощо. В цьому напрямку вже є напрацювання, зокрема є проект СПА- центру в підвальному приміщенні, площею 350м², а також надбудови VI поверху в г/к «Тернопіль». Одним із значних резервів є розвиток ресторанів товариства. Поки що мова йде про ресторан «Тернопіль» та створення його на базі окремих підрозділів різного формату з метою обхвату ширшого кола споживачів. Діяльність Товариства спрямована на поліпшення практики продажу послуг, маркетингової політики в

цілому та поліпшення якості обслуговування, тому що на сьогодні ринок послуг є конкурентним та трансформувався з ринку продавця в ринок покупця. В місті вже створився конкурентний ринок на рівні VIP- клієнтів та бізнес-класу, тому без поліпшення роботи з клієнтами, за даних умов, досягти успіху буде важко. Наглядовою радою та правлінням розроблено стратегію розвитку товариства, концептуальну основу щодо продовження реконструкції готельних комплексів з врахуванням конкурентного середовища та наявних ринкових потенціалів. Поки що, товариство є лідером на ринку готельних послуг області. Додаткова інфраструктура послуг дозволить підняти привабливість готельних комплексів для прямих споживачів та створить передумови для збільшення терміну проживання в готелях.

Трудові ресурси готелю «Тернопіль» є важливою ланкою, від якості й ефективності використання якого залежить результат самого готелю і його конкурентоздатності. Трудові ресурси надають активності матеріально-речовим елементам виробництва. Створюють продукт, вартість і привабливість якого перетворюється на прибуток (в даній ситуації послуги).

Кадровий склад персоналу готелю «Тернопіль» та його зміни мають кількісні, якісні і структурні характеристики, які можуть бути з меншим чи більшим ступенем вірогідності виміряні й пояснені наступними абсолютними й відносними показниками.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) – 57. Фонд оплати праці в 2016 році (тис.грн.) - 1649 тис.грн. В порівнянні з попереднім звітним періодом розмір фонду оплати праці збільшився на 263 тис.грн. Зміни фонду оплати праці обумовлені складною економічною ситуацією в країні та інфляцією. Кадрова програма підприємства спрямована на підвищення рівня кваліфікації працівників, та забезпечення її відповідності операційним потребам. Рівень кваліфікації працівників товариства забезпечується через самоосвіту.

У 2016 році загальна завантаженість готелю «Тернопіль» склала 43 %, що порівняно з 2015 роком більше на 2 %.

Організаційна структура готелю «Тернопіль» є досить простою і є класичним прикладом лінійно-функціонального типу (рис. 2.1).

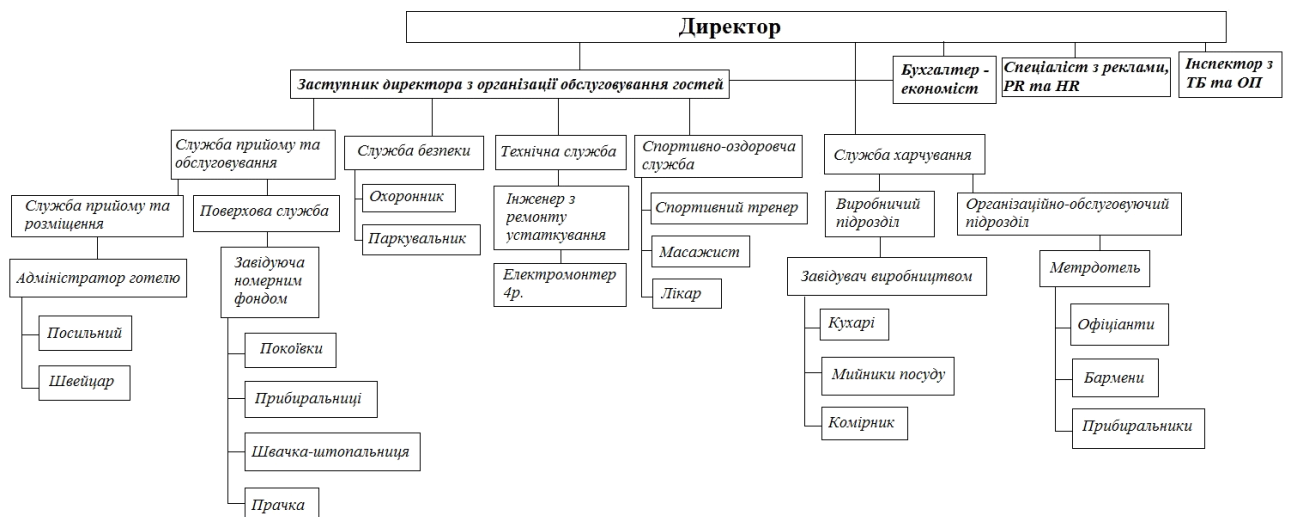


Рис. Організаційна структура готелю «Тернопіль»

Директор здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства, представляє його інтереси в державних органах, в межах своєї компетенції видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників підприємства, самостійно визначає структуру адміністрації, апарату управління, її чисельний, кваліфікований і штатний склад, наймає (призначає) та звільняє працівників підприємства, відкриває розрахункові та інші рахунки.

Головний бухгалтер відноситься до категорії фахівців. На посаду головного бухгалтера призначається особа, яка має професійну освіту, стаж фінансово-бухгалтерської роботи не менше трьох років.

Адміністратори готелю:

- здійснює прийом клієнтів, їх реєстрацію, розрахунки за надані послуги.
- складає необхідну документацію при роботі з клієнтами, виробляє виписки і зберігає у відповідному порядку робочі документи.

- забезпечує справність і збереження інвентарю, обладнання та іншого майна.

- здійснює контроль за своєчасністю і якістю проведення робіт з прибирання приміщень обслуговуючим персоналом.

- стежить за дотриманням клієнтами протипожежних і санітарних правил.

Покоївка здійснює такі види робіт:

- прибирання та утримання в чистоті житлових номерів готелю;

- зміну постільної білизни і рушників після кожного виїзду.

- при тривалому проживанні - прибирання ліжок;

- прийняття замовлень від проживають на побутові послуги та забезпечення їх своєчасного виконання.

Адміністративно-господарська служба включає в себе наступні працівників:

- електрика;

- сантехніка.

Враховуючи динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку ринку готельних послуг, можливостей диверсифікації діяльності, головними цілями стратегічної діяльності підприємства є:

- максимізація прибутку та ринкової вартості товариства, формування фінансових резервів в умовах можливих коливань ринкової кон'юнктури;

- створення на базі готелів центрів культурної та ділової активності м.Тернополя шляхом забезпечення умов для проведення заходів різноманітної спрямованості та масштабу;

- сприяння розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону та ринку відпочинку міста;

- розробка концепції та реалізації проекту по розвитку прилеглих територій готельних комплексів;

- визначення перспективних регіонів для розширення готельної сітки;

- диверсифікація бази для отримання прибутку;

- перехід в організації діяльності товариства до стратегії орієнтованої на клієнтів.

2.2. Оцінка різних способів мотивації та стимулювання праці працівників готелю «Тернопіль».

В готелі «Тернопіль» мотивації та стимулюванню праці працівників надається значна увага. Система управління персоналом включає не лише матеріальне заохочення персоналу, а поєднує в собі матеріальні та нематеріальні стимули для покращення трудової та інноваційної діяльності.

Цінність можливих до застосування матеріальних і нематеріальних стимулів для співробітників в готелі з'ясовується опосередковано через опитування (анонімне заповнення анкет, питання яких спрямовані на виявлення факторів, що знижують задоволення роботою, системою стимулювання, а також факторів, які підвищують інтерес до інноваційної діяльності, цінної для співробітників матеріальної та нематеріальної винагороди), і при особистих контактах керівників і виконавців. Зіставляючи отримані дані, співробітники служби управління персоналом готелю аїдвищують ступінь достовірності відповідей.

Щоб знизити ймовірність виникнення спірних ситуацій, на підприємстві впроваджений «прозорий» розрахунок розміру і розподілу нарахованих матеріальних заохочень.

Компенсаційний пакет в готелі «Тернопіль» розділений на три основні частини: матеріальна, соціальна (відповідно до українського законодавством плюс додаткові пільги), іміджева.

1. Матеріальна, однакова на рівних посадах

а) постійна:

- базова зарплата - посадовий оклад
- доплата до відпустки - для всіх категорій співробітників
- винагорода до дня народження

б) змінна - для всіх категорій співробітників:

- премії

2. Соціальна (відповідно до українського законодавства)

а) оплачувані відпустки;

б) оплачувані лікарняні листи;

в) допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами, одноразова допомога при народженні дитини.

Додаткові пільги:

а) медичне страхування;

б) надання службового автомобіля - тільки тим співробітникам, чия професійна діяльність пов'язана з частими поїздками (наприклад, служба матеріально-технічного постачання);

в) надання мобільних телефонів - тільки тим співробітникам, чия професійна діяльність пов'язана з переговорними процесами;

г) надання безвідсоткових кредитів і позик - співробітникам, з стажем роботи понад 3-х років;

д) надання додаткового вихідного дня - співробітникам, з стажем роботи понад 1 року;

е) введення системи зрушеного графіка роботи (можливість протягом тижня / місяця вільно розпоряджатися своїм робочим часом, що дає можливість вирішити свої побутові проблеми, знімає проблему прихованої втрати робочого часу);

ж) навчання і підвищення кваліфікації за рахунок готельного підприємства - для співробітників зі стажем роботи понад 1 року;

з) оплата «понаднормового» часу або надання вихідних днів (по бажанню) для окремих категорій співробітників (офіціанти, обслуговуючі пізні банкети, кухарі).

3. Іміджева:

а) пріоритет при занятті вакантних посад в готелі - за результатами атестації для всіх категорій співробітників;

б) нагородження фірмовим значком - для співробітників зі стажем роботи понад 1 року;

в) фірмові подарунки до свят (Новий рік, 8 березня, День народження)

г) проведення корпоративних заходів

Система економічного (матеріального) стимулювання працівників в готелі «Тернопіль» побудована з урахуванням тих цілей і завдань, на досягнення яких орієнтується персонал.

Побудова ефективної преміальної системи готельного підприємства залежить від багатьох факторів. Однак незалежно від обраного варіанту преміальна система включає наступні позиції:

- умови і показники преміювання;
- джерело і шкала преміювання;
- контингент премійованих;
- розміри депреміювання (штрафних санкцій).

Основним показником і підставою для преміювання співробітників є стійке зростання прибутку готельного підприємства. Але оскільки внесок різних служб неоднаковий і в разі може відрізнитися по службам, на підприємстві встановлений розмір фіксованих преміальних за бездоганне виконання своїх професійних обов'язків (відсутність скарг від гостей) в тих службах, діяльність яких безпосередньо не пов'язана з формуванням фінансового результату (служба покоївок, пральня, хімчистка. Можна передбачити зростання преміальної винагороди за відсутності помилок в роботі протягом тривалого періоду (6 місяців, 1 рік). Систему депреміювання в службі покоївок вважаємо недоцільною через високу трудомісткості даного виду діяльності. При істотних нарікань в роботі можна передбачити невиплату премії, але збереження окладу. У службах харчування і розміщення, інших службах, що надають платні послуги вести облік доходів помісячно і поступово формувати преміальний

фонд (не більше 20% від приросту прибутку). Система депреміювання в зазначених службах обов'язкова, оскільки діяльність цих категорій працівників безпосередньо впливає на фінансовий результат готельного підприємства.

Але, у зв'язку з тим, що готельний бізнес в складі витрат має істотну частку постійних витрат, розмір яких не залежить від обсягу реалізованих послуг, при розрахунку системи преміювання співробітників необхідно враховувати граничну величину суми, яку допустимо витратити на преміювання. Можливо, в якості преміювання слід розглядати варіанти черговості переобладнання робочих місць окремих співробітників.

Тому кадровою службою готелю «Тернопіль» розроблений документ, що містить ключові положення системи преміювання та депреміювання в готелі. У зазначеному документі чітко прописані:

- мета преміювання;
- показники, за виконання яких заохочується персонал;
- розміри преміювання;
- порядок використання преміального фонду за рівнями управління (права менеджерів з преміювання підлеглих співробітників);
- система депреміювання і штрафних санкцій.

В системі мотивації та стимулювання праці працівників готелю «Тернопіль» застосовується наступна формула для розрахунку заробітної плати. Формула складена з урахуванням того, щоб оплата праці виявилася більш тісно пов'язана з його результатами. перевага даної формули полягає в тому, що вона дозволяє врахувати чинники роботи людини: як професійний досвід, так і особистісні фактори.

Розрахунок заробітної плати проводиться за формулою:

$$З/пл = БтархK2 + K1, \quad \text{Ф.3.1.}$$

де:

З / пл - розмір оплати праці при розрахунку заробітної плати;

Бтар - базовий оклад або тариф, який визначається як постійна складова заробітної плати працівника, розмір якої визначається штатним розкладом;

К1 - сума преміальна, залежить від прибутку підприємства і встановлюється керівництвом готелю на кожну службу;

К2 - відносний коефіцієнт, що відображає середню оцінку працівниками рівня і якості виконання роботи співробітником - встановлюється за підсумками щорічної атестації.

Таким чином, формула включає як точні дані (оклад), так і враховує економічні і соціологічні показники оцінки праці працівників готелю. Даний розрахунок дозволяє врахувати не тільки об'єктивні робочі якості фахівця, але і його індивідуальні здатності до роботи в команді, спілкування з колегами, керівництвом і з клієнтами, участь в інноваційній діяльності.

Соціальний пакет дозволяє додатково компенсувати витрати праці персоналу і створити додаткові матеріальні стимули для роботи в готелі, що особливо цінно для працівників некваліфікованої праці.

Дана система заснована на ідеї гнучкого, адаптованого до потреб кожного зі співробітників готелю механізму непрямой матеріальної винагороди і, по суті, є інструментом, альтернативним преміюванню, одним з видів непрямой матеріальної винагороди і ефективним способом стимулювання праці. Ця система будується наступним чином: за результатами атестації працівник отримує певну кількість балів і в залежності від набраної суми, вибирає різні форми бенефітів (наприклад, поліс ДМС, оплату страховки автомобіля, оплату навчання, побутову техніку тощо). Працівникові це забезпечує можливість придбання більш бажаних для нього пільг, а керівництву - можливість суворого контролю витрат на соціальні виплати, що і є основною перевагою системи.

До додаткових соціальних пільг слід віднести:

- 20% знижка на проведення весіль, урочистостей, банкетів в підприємствах харчування готелю;

- безкоштовне харчування всіх співробітників готелю в робочий час (не більше 3-х разів за 12-ти годинну зміну);
- разові виплати, пов'язані зі значимими для співробітників подіями життя;
- організація і оплата корпоративного відпочинку.

Отож, на готельному підприємстві «Тернопіль» функціонує гнучка система мотивації та стимулювання праці працівників, що дозволяє постійно підвищувати якість готельного продукту та є досить гнучкою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища готелю.

2.3. Аналіз застосування адміністративних та соціально-психологічних методів управління на підприємстві.

Готель «Тернопіль» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги і виконання взаємних зобов'язань. Менеджмент та працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного.

Готель «Тернопіль» несе відповідальність перед працівниками за:

- дотримання вимог законодавства України;
- забезпечення стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і виробничої безпеки;
- надання соціального забезпечення, медичної допомоги і інших елементів корпоративного соціального захисту в межах програм, реалізованих готелем, надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників і по створенню ефективної пенсійної програми для працівників компанії;
- розвиток і вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників;
- підтримка ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищення і розвитку корпоративних компетенцій, виконання складних задач;
- забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності,

мови, походження, майнового і посадового положення, місця проживання, релігійних і політичних переконань. Готель «Тернопіль» проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних і фізіологічних відмінностей працівників;

- дотримання конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних працівників, повазі до їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників;

- забезпечення належної якості корпоративної інформації, поширюваної як в межах підприємства, так і поза організацією (ясність, точність, актуальність тощо).

Взаємодія між працівниками в готелі «Тернопіль» вибудовується на основі поваги до особистості і націленості на результат з метою успішного вирішення професійних завдань, забезпечення умов для професійного та особистісного розвитку і підтримки конструктивних відносини в колективі.

Готель «Тернопіль» розвиває культуру ефективних корпоративних комунікацій, в основі яких - довіра і командний дух; заохочує конструктивні ініціативи співробітників і забезпечує можливості їх реалізації. На підприємстві не допускається дискримінація за національними, статевими, віковими, культурними або іншими ознаками.

Для здійснення аналізу ефективності мотиваційної системи в готелі «Тернопіль» ми скористались методом опитування. В опитуванні брало участь 30 чоловік, в тому числі керівники та фахівці 9 осіб; виробничий, допоміжний і обслуговуючий персонал - 21 особа. Характеристика типів мотивації заснована на поділі питань анкети на 5 великих блоків, кожен з яких дозволяє отримувати інформацію то певному напрямку мотивації.

Блок 1 відображає рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як в формах матеріального, так і в формах нематеріального стимулювання. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Виявлення ступеня задоволеності первинних потреб серед працівників готелю «Тернопіль»

ПИТАННЯ	ТАК	НІ
1. На інших підприємства рівень заробітної плати і умови роботи порівняно кращі, ніж на нашому підприємстві	13	17
2. Досягнення результатів вимагає істотних моральних і психологічних зусиль	18	12
3. Надто часто виникає перевантаження в поставлених обов'язках	19	11
4. Є потреба замислюватися про те, як підвищити рівень заробітної плати	21	9
5. Психологічний комфорт в колективі низький, складно спілкуватися	8	22
6. Відсутня оплата праці за разові роботи	20	10
7. Керівництво думає про умови, в яких працюють люди	5	25
8. Коли колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	28	2
Всього відповідей	132	108

Аналіз питань блоку 1 показує, що рівень матеріальної мотивації досить високий, люди отримують заробітну плату, їм оплачується велика частина позапланових робіт, а також роботи за межами робочого часу або норм. Однак, насторожує ситуація, пов'язана з психологічними навантаженнями, люди працюють в напруженому середовищі.

Блок 2 показує керівний аспект і значимість його впливу на працівників організації, що виражається в таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Визначення ефективності управління трудовими ресурсами

ПИТАННЯ	ТАК	НІ
9. Не дуже висока ступінь впевненості на робочому місці	3	27
10. Працівники чітко поінформовані про свою компетенцію в межах посади	30	0
11. Соціальна політика підприємства не задовольняє вимоги працівників	17	13
12. Керівники не розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації в	7	23

цілому		
13. Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	3	27
14. Працівники очікують похвали	29	1
15. Працівники повністю проінформовані про соціальну політику організації	8	22
16. Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства	16	14
Всього відповідей	83	157

Практично у всіх питаннях переважає відповідь «Ні». Виняток складають питання 11 (незначна різниця), відповідь 14 (занадто великий розрив) і питання 16 (незначна різниця). Всього дано відповідей «Так» - 83, відповідей «Ні» - 157, тобто негативних виборів практично в два рази більше. Соціальну політику розглядають як задовільну 13 осіб, а як незадовільну 17 осіб, розрив невеликий, проте, він показує відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення їм умов роботи відповідно до їх очікуваннями. Слабо виражена ступінь керівництва в мотивуванні працівників. Працівники відчують соціальну впевненість на займаному робочому місці, проте це пов'язано більше з економічним аспектом діяльності підприємства. Висновок: нематеріальна мотивація виражена досить слабо. Рекомендації - необхідно забезпечити взаємодію керівництва і працівників.

Блок 3 показує ступінь потреби в спілкуванні, яка реалізується всередині колективу. Переважання відповідей «так» показує, що працівник не потребує спілкування в колективі, велика частина працівників є індивідуалістами.

Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 3.3..

Таблиця 3.3.

Потреба в спілкуванні		
ПИТАННЯ	ТАК	НІ
17. У колективі, в якому я працюю, дуже мало розмовляють один з одним	16	14
18. Співробітники згодні зустрічатись поза межами роботи	8	22
19. Мені не подобається нерішучий стиль управління	3	27
20. Керівник повинен відповідати за хороший клімат в колективі	18	12

21. На роботі ми повинні бути більш дружелюбніші	18	12
22. Результати моєї роботи були б набагато кращі, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди і з особистих питань	30	0
23. Шефу слід дбати про те, щоб ми краще взаємодіяли як колектив	28	2
24. Товариство в нашому колективі слабо виражене	25	5
25. Співробітники радіють, коли їх хвалять	30	0
26. Якщо співробітник зауважує, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	15	15
27. Керівник повинен визнавати співробітників. Він повинен більше розмовляти з ними	21	9
Всього відповідей	212	118

Кількість відповідей «Так» становить 212, відповідей «Ні» - 118, різниця практично в два рази. Тобто працівники не надто потребують спілкування, їм достатньо поточних розмов, обговорень. Висновок: внутрішня мотивація знаходиться на слабкому рівні. Рекомендації - забезпечувати розвиток внутрішніх елементів комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими в роботі як в факторі міжособистісного спілкування.

Блок 4 дозволяє відобразити орієнтацію на кар'єрне зростання. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 3.4..

Таблиця 3.4.

Прагнення до побудови кар'єри

ПИТАННЯ	ТАК	НІ
28. Співробітники прагнуть зробити кар'єру	20	10
29. Потрібно частіше говорити про те, що результати роботи співробітника оцінені гідно	20	10
30. Суб'єкт господарювання повинен надавати більше можливостей для просування по службі	17	12
31. На підприємстві не вистачає системи стимулювання, яка давала б співробітникам стимул для роботи	30	0
Всього відповідей	212	118

Відповіді однозначно визначають, що практично всі працівники орієнтовані на кар'єрний ріст - це природна потреба будь-якого фахівця у визнанні його

професійних можливостей і досягнень. Відповідей «Так» - 87, «Ні» - 32, різниця більш ніж в два рази. Отож, необхідно розширювати зони відповідальності, створювати систему, яка дозволить просуватися по кар'єрних сходах. Висновок: кар'єрні амбіції не задовольняються, мотивація на задоволення професійних потреб розвинена слабо. Рекомендації - підвищення відповідальності та надання шансу на побудову кар'єри.

Блок 5 дозволяє побачити потреби працівників в самореалізації і розкриттю власних можливостей і здібностей. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Обробка результатів анкетування

ПИТАННЯ	ТАК	НІ
32. Я вважаю свою роботу не цікавою	8	22
33. Кожен день я намагаюся виконувати мою роботу на підприємстві найкращим чином	5	25
34. Коли я ввечері йду додому, я пишаюся тим, що зробив	0	30
35. Співробітники відчують себе непотрібними	2	28
36. Багато хто вважає, що навколо занадто багато командують	27	3
37. Співробітники не можуть по-справжньому розкрити себе	19	11
38. Робота повинна бути різноманітніша	8	22
39. При виконанні роботи має надаватися більше свободи	4	26
Всього відповідей	73	167

Кількість відповідей «Так» - 73, «Ні» - 167, різниця більш ніж в два рази. Переважна частина відповідей показує, що робота дуже регламентована, сам процес чітко керований. З одного боку непогано, але для працівників це означає дію в точно окреслених межах, що не дозволять їм проявляти себе і свої можливості, реалізувати свій досвід для того, щоб поліпшити і свою роботу, і діяльність організації в цілому. Можливості самореалізації практично повністю відсутні. Висновок: самореалізація працівників відсутня. Рекомендації - впливати на працівників через механізми внутрішньої мотивації, яка дозволяє працівникам самореалізуватися.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження обрано готель "Тернопіль". До послуг гостей комфортні номери стандартних та покращених категорій люксові, напівлюксові, одно- та двомісні стандартні номери. Готель має сучасне обладнання для занять фітнесом, 3 багатофункціональних конференц-зали (місткістю від 12 до 100 осіб), косметичний салон "Прима". До послуг гостей ресторани і бар. В меню європейська кухня, а вранці сервірують сніданок по типу "шведський стіл". Готель "Тернопіль" знаходиться біля площі "Свободи", парку "Шевченка", Кафедрального собору. Предметом діяльності підприємства є: надання готельно-ресторанних послуг; туристично-екскурсійне обслуговування населення; внутрішні та міжнародні перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом; здійснення оптової, роздрібною, комісійної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, організація громадського харчування; здійснення експортно-імпортних операцій, надання посередницьких, консультаційних, інформаційних, юридичних та інших послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам; виготовлення і реалізація товарів народного споживання і продукції виробничого призначення; проектно-вишукувальні роботи, будівництво, ремонт, проектування та експлуатація виробничих і побутових об'єктів; здавання в оренду власного нерухомого та рухомого майна; оренда автомобілів; рекламні послуги, маркетинг; надання всіх видів транспортних-експедиційних послуг; надання авторемонтних послуг, організація платних автостоянок; випуск власних цінних паперів, всі види операцій з цінними паперами, які не заборонені чинним законодавством; підбір та забезпечення персоналом; інші види діяльності, які не заборонені законодавством.

В готелі «Тернопіль» мотивації та стимулюванню праці працівників надається значна увага. Система управління персоналом включає не лише матеріальне заохочення персоналу, а поєднує в собі матеріальні та нематеріальні стимули для покращення трудової та інноваційної діяльності.

На готельному підприємстві «Тернопіль» функціонує гнучка система мотивації та стимулювання праці працівників, що дозволяє постійно підвищувати якість готельного продукту та є досить гнучкою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища готелю.

Готель «Тернопіль» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги і виконання взаємних зобов'язань. Менеджмент та працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного.

Готель «Тернопіль» несе відповідальність перед працівниками за:

- дотримання вимог законодавства України;
- забезпечення стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і виробничої безпеки;
- надання соціального забезпечення, медичної допомоги і інших елементів корпоративного соціального захисту в межах програм, реалізованих готелем, надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників і по створенню ефективної пенсійної програми для працівників компанії;
- розвиток і вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників;
- підтримка ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищення і розвитку корпоративних компетенцій, виконання складних задач;
- забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового положення, місця проживання, релігійних і політичних переконань. Готель «Тернопіль» проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних і фізіологічних відмінностей працівників;
- дотримання конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних працівників, повазі до їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників;

- забезпечення належної якості корпоративної інформації, поширюваної як в межах підприємства, так і поза організацією (ясність, точність, актуальність тощо).

Провівши ряд анкетувань можна зробити наступний висновок: Рівень матеріальної мотивації досить високий, адже працівники отримують заробітну плату. Тобто стимул працювати краще у них є, тому що затримки заробітної плати немає. Потрібно забезпечити взаємодію керівництва та працівників, тобто надати більшу змогу у спілкуванні одне з одним.

Треба забезпечити розвиток внутрішніх елементів комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими в роботі як в факторі міжособистісного спілкування. Створити певну систему, яка дозволить підніматись по кар'єрних сходах кожному із працівників готелю. Потрібен вплив на працівників через механізм внутрішньої мотивації, це дасть змогу відкритись кожному працівнику.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ В ГОТЕЛІ “ТЕРНОПІЛЬ”

3.1. Пропозиції щодо ефективного використання методів матеріального стимулювання персоналу.

Активність персоналу прямо пропорційно відбивається на результатах діяльності готельного підприємства. Для того щоб мотивувати персонал підприємств готельного бізнесу слід розробити ефективну систему мотивації (преміювання), для цього, можна піти двома шляхами:

1. Розробити систему мотивації за ключовими показниками ефективності для кожного підрозділу, кожного співробітника - система KPI (Key Performance Indicators).
2. Розробити загальну систему винагороди персоналу в залежності від результатів роботи готельного підприємства в цілому - коефіцієнт трудової участі (КТУ).

Як перша, так і друга мотиваційні системи мають право на життя, але при системі KPI, генеральний менеджер чітко бачить і оцінює внесок кожного співробітника в досягненні цілей підприємства і відповідно той, хто працює, той і отримує високу матеріальну винагороду. Щодо другої системи можна сказати, що в такому випадку незалежно від того брав співробітник участь в досягненні цілей готелю чи ні, він все рівно отримує таку ж винагороду, як і ті, хто викладався в процесі обслуговування клієнтів.

Сьогодні для багатьох готельєрів ключові показники ефективності є практичним оціночним і мотиваційним інструментом, але ж саме вони допомагають намітити стратегічні і тактичні (операційні) цілі, оцінити стан підприємства, здійснювати контроль підрозділів і організації в цілому.

Отже, KPI - це ключові показники ефективності. Вони дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Застосовувати KPI можна як для оцінки роботи

всієї компанії, її окремих підрозділів, так і для конкретних працівників. За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Головна умова роботи показника - можливість його виміру.

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакета - економічно обгрунтовані.

Переваги застосування системи КРІ в мотивації персоналу:

1) 100% -ва орієнтація на результат - співробітник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату;

2) керованість - дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;

3) справедливість - гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і компанією) в разі неуспіху;

4) зрозумілість - співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати і скільки вона готова заплатити;

5) незмінність - будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації. Якщо в певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника марнується. Компанія визначає «правила гри» для співробітників, і якщо раптом вирішить спонтанно їх поміняти, то втратить довіри «гравців».

Оцінка виконання КРІ відбувається в спеціальних таблицях - «Матриця КРІ». Таку назву таблиці отримали тому, що здійснюється матричний аналіз і зіставлення багатьох даних (ваги показника і діапазону значень).

Введення в індивідуальне угоду по цілям «Матриця КРІ» кількісних і якісних цілей відбувається на підставі спільної творчості керівника і його співробітників. Зручність використання розробки цілей і показників досягається раніше підготовленим набором можливих критеріїв оцінки даної посади, повністю відповідним специфіці саме певної компанії. Цей можливий перелік критеріїв називають «Корпоративної бібліотекою КРІ». Після завершення звітного періоду керівники в кожному конкретному випадку зможуть вибирати ті чи інші цілі.



Рис.3.1. Переваги системи КРІ-мотивації для готелю «Тернопіль»

Система показників КРІ - це практичний інструмент вимірювання поставлених цілей організації. Мотивація (грошове стимулювання) персоналу на базі КРІ, на відміну від базової заробітної плати (окладу), орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «мотивуючої на

виконання посадових обов'язків» самого працівника. Показники КРІ можна розділити на дві групи:

- запізнілі - такі показники відображають результати діяльності після закінчення звітного періоду (фінансові показники);
- випереджаючі (оперативні) - дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду. Ці показники оцінюють поточну діяльність підрозділів і компанії в цілому.

Головна функція показників КРІ - виявлення закономірності розвитку бізнесу в цілому або окремих бізнес-процесів. Крім цього, КРІ виконують і інші функції, наприклад: дозволяють оцінити роботу кожного працівника або групи; сприяють мотивування персоналу на результат тощо.

КРІ фінансово-господарської діяльності готельного підприємства - це критерій оцінки, який використовують для визначення результатів діяльності підприємств, що працюють в сфері готельного бізнесу.

При розробці системи мотивації на базі КРІ рекомендується використовувати не більше 10 ключових показників, що дозволить виключити перевантаження керівництва з планування і відстеження показників. Для мотивації персоналу прийнято використовувати від 2 до 3 показників КРІ.

Доцільно перед розробкою і впровадженням системи КРІ переконається, що усунені можливі причини невдач впровадження системи: відсутність чітко сформульованої стратегії підприємства; непідготовленість співробітників до впровадження даної системи; непрацюючий механізм зворотного зв'язку ("feed back"); велика кількість показників в системі КРІ; відсутність системи контролю. Таким чином, для ефективної розробки та впровадження системи КРІ потрібно враховувати вищевказані принципи і розробляти заходи щодо попередження їх невиконання.

Без продуманої системи мотивування хороший персонал не втримати. Всім цим вимогам відповідає система мотивації на основі ключових показників

ефективності, винагороджувати співробітників слід за реальні зусилля, що дозволили забезпечити успіх.

КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, так як за допомогою даних показників (КРІ) можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії.

Вищеописана система мотивації, вельми успішно працює на практиці, в черговий раз підтверджує суттєву перевагу принципу «пряника» перед «батоном». Замість того, щоб вести психологічні та фінансовий війни у вигляді штрафних санкцій розумніше більш раціонально підходити до оцінки завдань підприємства в цілому і кожного окремого співробітника зокрема, правильно мотивувати персонал. Як не дивно, це дозволяє економити реальні гроші і отримувати реальні прибутки (Таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

Умови виплати бонусів в готелі «Тернопіль»

Показник	Збереження базового рівня	Покращення базового рівня на 30%	Покращення базового рівня на 50%	Покращення базового рівня на 100%
Прибуток/грн./дні	Середньомісячна заробітна плата без бонусів	Середньомісячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за надійність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за надійність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 100% від розміру бонусу за надійність
ПонадЕфект	Середньомісячна заробітна плата без бонусів	Середньомісячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за ефективність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за ефективність	Середньомісячна заробітна плата + 100% від розміру бонусу за ефективність

Для того, щоб система мотивації в готелі «Тернопіль» була дійсно ефективною, необхідно, щоб вона відповідала декільком простим принципам:

- співробітника необхідно мотивувати на показники, на які він впливає;

- в системі мотивації 1 співробітника закладено не більше 1-3 показників, які не конфліктують один з одним;

- співробітник знає, як ці показники можуть бути досягнуті; співробітник може істотно збільшити особистий дохід при досягненні своїх КРІ (при цьому, при введенні нової системи мотивації він не повинен втратити свій звичний щомісячний дохід - він повинен залишитися незмінним).

Система мотивації на базі ключових індикаторів ефективності дозволяє проводити контроль ділової активності персоналу і готелі в цілому в режимі реального часу, так як показники КРІ можуть розраховуватися щодня, щотижня. Але, незважаючи на численний позитивний досвід впровадження такої системи на підприємствах, в цілому саме впровадження системи ключових показників ефективності є далеко не легким завданням. Тому перш ніж приймати рішення про впровадження такої системи мотивації, доцільно проведення зваженого аналізу ситуації в готелі і поставлених перед персоналом завдань.

3.2. Шляхи вдосконалення соціально-психологічних методів управління.

Таким чином, з'ясувалося, що ефективними рішеннями щодо усунення низької мотивації персоналу, є:

1. Внесення до посадової інструкції та трудовий договір пункт про переробку і роботі в нічний час з додатковими виплатами або з додатковим вихідним днем (за бажанням співробітника) тим самим ми вирішимо проблему демонстрації агресивної поведінки персоналу по відношенню до керівництва і порушення режиму робочого часу і часу відпочинку;

2. Складання правил і порядку роботи покоївок та адміністраторів (внести зміни до посадової інструкції покоївок та адміністраторів пункт про технології прибирання номерів і порядку роботи адміністратора), запровадження такого

заходу ми попередимо низький рівень результативності виконання роботи, часті безпричинні перерви, перекидання чужих обов'язків на колег;

3. Введення звіту про виконану роботу у вигляді усної доповіді на «летючці» (за 30 хвилин до кінця зміни, проводить керівник або менеджер готелю) цим методом ми вирішимо несвоєчасну здачу прибраних номерів;

4. Ввести систему штрафів за невиконання посадових обов'язків внести зміни до посадової інструкції як пункт про штрафні санкції, стягувати з працівника за невиконання посадових обов'язків із зазначенням суми штрафу і відсотка утримання із заробітної плати працівника. Дана міра допоможе вирішити наступні проблеми: зрив заселення при недотриманні нормативних строків прибирання номерів, втрату часу клієнтів і адміністратора, ігнорування наказів керівника;

5. Впровадження конкурсу «Кращий відділ місяця» з грошовими виплатами за призові місця допоможе зблизити колектив між собою і придбати авторитет серед персоналу;

6. Ввести проведення корпоративів, де керівник готелю буде урочисто нагороджуватимуть найкращих співробітників. Дана міра рішення здатна змінити атмосферу в колективі на позитивну і так само згуртувати колектив не тільки підлеглий-підлеглий, але і керівник - підлеглий;

7. Ввести систему преміювання співробітників від кількості і якості прибраних номерів (перевиконання плану), така міра здатна вирішити питання про підняття заробітної плати.

Таблиця 3.1.
Проект вирішення проблем мотивації та стимулювання праці готелю «Тернопіль»

№	Підпроблема	Показники	Необхідний стан	Заходи з врахуванням ресурсів	Відповідальні виконавці	Термін
1	Формальне виконання прямих зобов'язань	Наглядна демонстрація процесу роботи, а не кінцевого результату Низька якість виконаної роботи	Працівник повинен бути максимально залучений у процес виконання своїх службових зобов'язань	1. Переглянути та вдосконалити правила роботи персоналу готелю	Керівник та менеджер	1,2 квартал 2018 року

2	Заміщення професійних інтересів іншими	Часті безпричинні перерви		2. Впровадити конкурс «Кращий відділ готелю» з грошовою винагородою за призове місце		
3	Уникнення відповідальності	Перекладення відповідальності на колег		3. Ввести в посадову інструкцію пункт про роботу надстроково та в нічний час з додатковими виплатами чи додатковими вихідними.		
4	Низька якість обслуговування номерів	Зрив заселення		4. Сформулювати вимоги до якості прибирання та обслуговування в номері з врахуванням інноваційних технологій хаус-кіпінгу.		
		Переформлювання документів клієнтів				
		Втрата часу клієнтів та адміністратора				
5	Зниження ключових показників ефективності роботи	Підвищення тривалості обслуговування	Працівник повинен прагнути професійного розвитку та самовдосконалення на робочому місці	1. Впровадження системи преміювання за перевиконання плану. 2. Впровадження звітування за виконану роботу. 3. Впровадження швидких зборів трудового колективу на робочих місцях	Керівник та персонал	3 квартал 2018 року
		Несвоєчасна здача номерів				
		Скарги клієнтів				
6	Зниження ініціативності	Відхилення нововведень в обслуговуючі процеси				
7	Уникнення комунікацій на роботі	Конфлікти з колегами	Взаємовідносини в межах закладу повинні будуватись на довірі та співпраці	1. Проведення корпоративів та інсентивних заходів; 2. Впровадження	Керівник, персонал, менеджер	4 квартал 2018 р -2019
		Поганий настрій				
		Закритість працівника				

				коучингу в управління та комунікацію		
8	Демонстрація агресивної поведінки	Скарги Відмова від бронювання Погані відгуки про готель	Працівник повинен бути вовністю залучений у процес обслуговування та безперервно покращувати якість послуг та професіоналізм	1. Введення системи штрафів за невиконання посадових обов'язків 2. Внесення зміни в посадову інструкцію як пункт про штрафні санкції, 3. Стягування з співробітника за невиконання посадових обов'язків із зазначенням суми штрафу і відсотки утримання із заробітної плати	Керівник	2,3 кварта л 2018
9	Порушення режиму робочого часу	Звільнення Збивається режим перезміни				
10	Часті затримки на роботі без додаткової оплати	Ігнорування наказів керівника Навмисне невиконання вимог, інструкцій і розпоряджень Звільнення	Працівник повинен бути повністю залучений в процес обслуговування підприємства	1. Внести до посадової інструкцію і трудовий договір пункт про переробку і роботі в нічний час з додатковими виплатами або з додатковим вихідним днем (за бажанням співробітника) ; 2. Спробувати ввести вільний графік роботи співробітника, який не буде негативно впливати на виробничий процес в цілому.	Керівник	3 кварта л 2018 р.

Запланований результат розробленого проекту:

- Підвищення показників ефективності роботи;
- Відсутність агресивної поведінки на робочому місці;
- Висока якість виконання посадових обов'язків;
- Відсутність порушень робочого часу і часу відпочинку.

Основними результативними рисами в мотивації персоналу будуть: призначення відповідального за результат, досягнення: впевненість працівника в тому, що він отримає визнання від керівника і колег за виконання роботи якісно, контроль над умовами і виконанням праці.

Таким чином, ми переконалися в тому, що для вдосконалення мотивації персоналу необхідно використовувати засоби матеріального і морального стимулювання. У кожному разі необхідно створити окрему систему мотивації, що враховує особливості кожного співробітника, тобто до кожного співробітника потрібен індивідуальний підхід.

3.3. Напрями підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами в готелі «Тернопіль»

Сучасна парадигма управління вимагає застосування нових ефективних управлінських методів та інструментів, оскільки в даний час до 50% різниці в рентабельності компаній залежить перш за все від ефективності підприємницьких і управлінських навичок. Персонал стає не просто робочою силою, а цінним капіталом, а також найважливішим чинником розвитку організації і її конкурентоспроможності.

Спираючись на результати численних досліджень, важливо відзначити, що в даний час в країні відбувається зміна трудової мотивації. На перший план у свідомості і поведінці молодого покоління виходять підприємливість, прагнення до матеріального достатку і розвитку особистості. І матеріальні стимули стають основою задоволення потреб вищого порядку, таких, як потреби в саморозвитку, духовному і професійному зростанні.

В сучасних умовах в нашій країні існує відчутний резерв працівників з високою внутрішньою мотивацією до постійного професійного розвитку та саморозвитку, а також високою мотивацією до творчої праці. В основному, це молоде покоління і люди інших поколінь, які мають вищу освіту, середній або високий дохід.

Сучасні вітчизняні керівники постійно підвищують свій професійний рівень через навчання, і вони готові створювати умови для навчання своїх співробітників, розуміючи, що це, дійсно, ефективне вкладення коштів. Але на нашу думку, керівництву важливо звернути увагу на наступні моменти, які пов'язані з навчанням персоналу: важливо створювати для співробітника умови максимального розкриття його потенціалу та задоволення його потреб вищого порядку; заохочувати отримання співробітниками вузькоспеціалізованого освіти за спеціальностями, які необхідні для успішного функціонування організації.

У вітчизняній практиці управління основним недоліком феномена заробітної плати є зниження її мотивуючої функції, яке проявляється в існуванні об'єктивних обмежень, пов'язаних з небажанням працівників жертвувати своїм вільним часом (а також часом для сім'ї, дозвілля і реалізації інших найважливіших життєвих цінностей) на користь роботи незалежно від рівня заробітної плати. Також в останні роки все більшої значущості набуває суттєве зростання матеріального добробуту деяких категорій населення.

Існує безліч напрямків підвищення ефективності діяльності персоналу. Для цього можна вибирати різні шляхи і способи вдосконалення, але, як відомо, нововведення в організації найчастіше супроводжуються досить великими витратами ресурсів, але при цьому не дають ніяких гарантій. Тому в умовах кризових тенденцій і обмеженості як матеріальних, так і тимчасових ресурсів, необхідно визначити напрями досягнення найбільших результатів в найкоротші терміни з оптимальними витратами.

Для вирішення цього завдання необхідно визначити, від чого залежить ефективність діяльності співробітників, а також виявити напрями вдосконалення цієї діяльності. Трудові ресурси і їх можливості постійно досліджуються з метою створення умов і ситуацій, що дозволяють максимально задовольняти потреби персоналу і при цьому стимулювати прояв типу поведінки, яка буде сприяти досягненню цілей компанії. Тобто, кожен керівник сприяє зростанню мотивації свого персоналу.

При цьому слід зазначити, що на перший план виходять індивідуальні здібності кожного співробітника, оскільки сукупний результат діяльності компанії безпосередньо залежить від здатності кожного її члена. Таким чином, ступінь розкриття внутрішнього потенціалу співробітників компанії впливає на можливість підвищення її ефективності.

Дослідження останніх років свідчать про те, що краще за все з такою невизначеністю людських систем справляються інструменти, що дозволяють працювати з мотивацією співробітників максимально гнучко і адаптивно, а в ідеалі - індивідуально. Один з таких інструментів - технологія коучингу, яка дозволяє створити індивідуальні умови для посилення мотивації та ефективності роботи для кожного співробітника.

Слід зазначити, що в вітчизняному бізнесі метод коучингу, як інструмент управління персоналом, набуває все більшої популярності.

Якщо говорити про коучинг, як про інтелектуальну технологію, то коучинг надає відмінну можливість структурувати процес розумової роботи, реалізувати в процесі дослідження ряд наукових підходів, таких як, системний, історичний, структурний. При цьому коучинг грає в цьому процесі інтегруючу роль.

Останнім часом коучинг набуває все більшої популярності як стиль управління, коли коучингові технології входять в повсякденну управлінську діяльність керівника. Це дозволяє створювати середовище, в якій максимально розкривається потенціал персоналу і зростає його внутрішня мотивація до роботи.

Коучинг можна розглядати також як метод розвитку особистості, оскільки він стимулює розвиток усвідомленості по відношенню не тільки до цілей, а й до всіх працівників.

На рис. 3.1. представлена поетапна інтеграція коучингу в систему мотивації та стимулювання праці працівників готелю «Тернопіль».

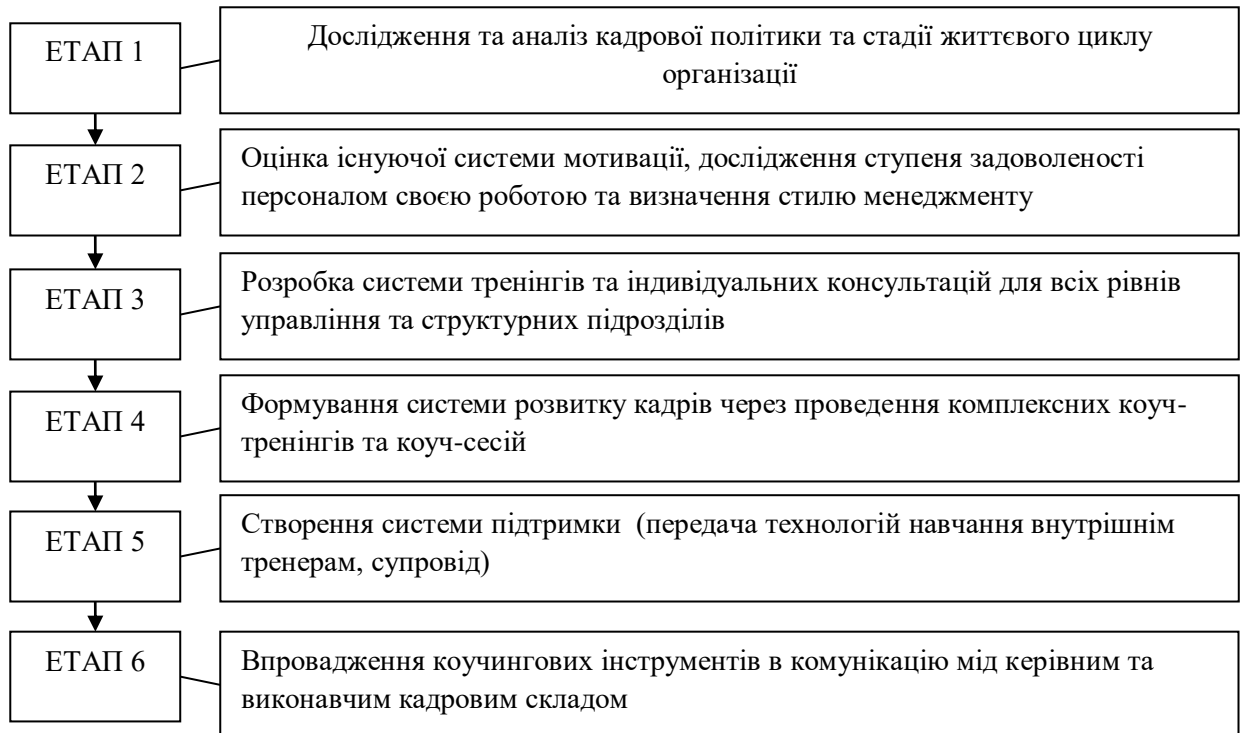


Рис.3.1. Інтеграція коучингу в систему мотивації та стимулювання персоналу готелю «Тернопіль»

Коучинг співробітників дозволяє розкрити їх внутрішній потенціал і допомагає побудувати програму їх індивідуального розвитку, а також значно збільшує якість і розмір їхнього внеску в загальний результат компанії. У свою чергу, кожен співробітник є членом будь-якої команди і тому на наступному етапі стає необхідним створення ефективних команд. Ефективна команда може збільшити продуктивність праці і підвищити мотиваційний потенціал в компанії. Вона здатна приймати в своїй роботі кращі рішення, знаходити відповіді для більш складних завдань, розкривати і підсилювати творчі здібності та вміння її учасників. Відомо, що коли люди ставляться до своєї роботи, як до етапу в досягненні майстерності і саморозвитку, вони глибоко втягуються в те, що роблять. Коучинг дозволяє розробити набір конкретних

навичок для управління людьми і побудови високоефективних команд. Коучингові ініціативи можуть розглядатися як самостійний проект, більш того, вони можуть виступати як частина корпоративної стратегії.

Висновки до розділу III.

Активність персоналу прямо пропорційно відбивається на результатах діяльності готельного підприємства. Для того щоб мотивувати персонал підприємств готельного бізнесу слід розробити ефективну систему мотивації (преміювання), для цього, можна піти двома шляхами:

1. Розробити систему мотивації за ключовими показниками ефективності для кожного підрозділу, кожного співробітника - система KPI (Key Performance Indicators).

2. Розробити загальну систему винагороди персоналу в залежності від результатів роботи готельного підприємства в цілому - коефіцієнт трудової участі (КТУ).

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі KPI стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники KPI в системі формування змінної частини заробітної плати на базі KPI повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакета - економічно обгрунтовані.

Переваги застосування системи KPI в мотивації персоналу:

1) 100% -ва орієнтація на результат - співробітник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату;

2) керованість - дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;

3) справедливість - гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і компанією) в разі неуспіху;

4) зрозумілість - співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати і скільки вона готова заплатити;

5) незмінність - будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації. Якщо в певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника марнується. Компанія визначає «правила гри» для співробітників, і якщо раптом вирішить спонтанно їх поміняти, то втратить довіри «гравців».

Вищеописана система мотивації, вельми успішно працює на практиці, в черговий раз підтверджує суттєву перевагу принципу «пряника» перед «батоном». Замість того, щоб вести психологічні та фінансовий війни у вигляді штрафних санкцій розумніше більш раціонально підходити до оцінки завдань підприємства в цілому і кожного окремого співробітника зокрема, правильно мотивувати персонал. Як не дивно, це дозволяє економити реальні гроші і отримувати реальні прибутки.

Сучасна парадигма управління вимагає застосування нових ефективних управлінських методів та інструментів, оскільки в даний час до 50% різниці в рентабельності компаній залежить перш за все від ефективності підприємницьких і управлінських навичок. Персонал стає не просто робочою силою, а цінним капіталом, а також найважливішим чинником розвитку організації і її конкурентоспроможності.

Коучинг співробітників дозволяє розкрити їх внутрішній потенціал і допомагає побудувати програму їх індивідуального розвитку, а також значно збільшує якість і розмір їхнього внеску в загальний результат компанії. У свою чергу, кожен співробітник є членом будь-якої команди і тому на наступному етапі стає необхідним створення ефективних команд. Ефективна команда може

збільшити продуктивність праці і підвищити мотиваційний потенціал в компанії. Вона здатна приймати в своїй роботі кращі рішення, знаходити відповіді для більш складних завдань, розкривати і підсилювати творчі здібності та вміння її учасників. Відомо, що коли люди ставляться до своєї роботи, як до етапу в досягненні майстерності і саморозвитку, вони глибоко втягуються в те, що роблять. Коучинг дозволяє розробити набір конкретних навичок для управління людьми і побудови високоефективних команд. Коучингові ініціативи можуть розглядатися як самостійний проект, більш того, вони можуть виступати як частина корпоративної стратегії.

Висновки та пропозиції

Результати проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності готелю “Тернопіль” дали підставу зробити наступні висновки:

1. Існуючі сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висувуються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

2. Об’єктом дослідження в роботі обрано готельно-ресторанний комплекс “Тернопіль”. Керівництву підприємства потрібно і надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для покупців. Також навчитись правильно заохочувати працівників до праці, приумуючи різні методи мотивації та стимулювання, щоб працівникам готелю було цікаво і їх щось мотивувало для покращення праці самого готелю.

3. Серед значної кількості управлінських задач, які потребують вирішення та подальшого вдосконалення у досліджуваному нами готелі при організації відпочинку в підприємствах готельного господарства, це:

- створення системи податкових пільг для пріоритетного розвитку готельної матеріальної бази;
- удосконалювання системи інформаційного забезпечення;
- впровадження прогресивних технологій обслуговування;
- створення спеціальних програм, розрахованих на постійних клієнтів готелю;
- проведення сучасної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

4. Готель повинен організувати свій «вихід» у зовнішній світ. Для успішного удосконалення послуг необхідно в першу чергу, щоб про ці послуги дізналося якомога більша маса населення. Починається все з продовження реалізації методів інформатизації - представлення себе в Internet, тобто створення сайту, реєстрації в глобальних ресурсах, орієнтованих на ділових туристів і туристів, що розважаються. При створенні свого сайту необхідно потурбуватись про такий важливий аспект як графічний дизайн, оскільки перше враження від вашого сайту автоматично буде перенесено відвідувачем і на готель, а відповідно і на якість послуг, що надаються. Щоб бронювання номерів здійснювалось через мережу Internet, якомога більше рекламувати сам готель та його сайт.

5. Адміністративні методи управління готелем мають відповідати наступним вимогам: оптимальність, оперативність, надійність, економічність, гнучкість, стійкість.

6. Також я пропоную спектр пільг для працівників готелю “Тернопіль”, це:

- Оплачені святкові дні;
- Оплачені відпустки;
- Оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- Оплачений час перерви на відпочинок;
- Оплачений час на обід;
- Медичне страхування на підприємстві;

- Додаткове пенсійне страхування на підприємстві;
- Страхування від нещасних випадків;
- Страхування по тривалій непрацездатності;
- Надання безкоштовних стоянок для автомобілів;
- Страхування від нещасних випадків;
- Допомога в підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці;
- Участь у розподілі прибутків;
- Купівля працівниками акцій;
- Надання допомоги в переїзді на нове місце роботи
- Житло
- Можливості для розваги
- Безкоштовні товари
- Надання одягу
- Проведення диспансеризації та лікування
- Низькопроцентні кредити
- Заміські виїзди для службовців та їх сімей.
- Використання гнучкого графіка робочого часу.

Використання запропонованих форм і методів стимулювання дозволить сформувати керівництву готелю діючу мотивацію управлінських кадрів до ефективної діяльності, що, у свою чергу, буде сприяти не тільки функціонуванню, але й розвитку. Тому господарська діяльність готелю багато в чому залежить від правильної організації фінансової та управлінської роботи в готелі "Тернопіль".

Успіх будь-якої готелю багато в чому залежить від того, наскільки повно й точно був проаналізований реальний стан справ в області керування готелю. Економічні реформи припускають твердження таких умов господарювання, при яких керівники одержують умови, які розбудили б у них інтерес до більш ефективної трудової діяльності. Не можна заощаджувати на заробітній платі гарним працівникам і оснащенні їхніх робочих місць. Так само необхідно

розробляти систему нематеріальних стимулів. Поліпшувати відносини в трудовому колективі. Сьогодні загострюється необхідність рішення проблем зацікавленості кожної людини в якісній і творчій роботі в благо підприємства й суспільства.

На мою думку, щоб заохотити працівників до кращої праці потрібно вміти їх зацікавити не лише в матеріальному плані, але і проводити різні конференції, цікаві семінари для підвищення кваліфікації. Усе це дасть змогу працівникам показати себе ще з кращої сторони та підвищить їхній стимул та мотивацію до праці.

Необхідно змінити принциповий підхід до формування матеріальної винагороди, а саме: премії працівник повинен не втрачати, а заробляти її, звести до мінімуму суб'єктивізм в оцінці якості роботи персоналу, скоротити кількість показників преміювання, одночасно збільшивши і загальний розмір преміювання й частку кожного показника в ньому.

Як би там не було, але успіх організації безсумнівно залежить від наявності необхідних службовців, у необхідний час на правильно обраних посадах.

7. Можна підсилити мотивацію більш продуктивної та якісної роботи персоналу шляхом встановлення порядку винагороди (заробітної плати: основною та додаткової, преміюванням) та підсилення очікування, що винагорода буде результатом кращої поведінки (роботи). Запропонована система оплати повинна створювати у людей відчуття упевненості і захищеності, включати дієві засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

Список використаної літератури

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В.М. Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Колот - О.: ОКФА, 2008. - 298 с.
2. Агамірова, Е.В. Управління персоналом в туризмі і готельно-ресторанному бізнесі Текст. : Практикум / Є.В. Агамірова. М. : Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К °», 2006. - 176 с.
3. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів/ Людмила Агафонова, Ольга Агафонова,; Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Знання України, 2002. - 351 с. 2. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. «Основы менеджмента». М.: изд.-во «Дело», 2000. С.360, 362.
4. Афанасьєва О.П. Маркетинг у підприємствах ресторанного господарства [текст]: навчально-методичний посібник / О.П. Афанасьєва, О.В. Жегус, О.Р. Мороз, Т.М. Парцирна; Харк. держ. ун-т харч. та торг. - Х.: ХДУХТ, 2012. - 163с.1. Серебренникова М. С., Фатеева Н. Б. Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда // Аграрное образование и наука. 2015. № 1. С. 29.
5. Барчуков, І.С. Методи наукових досліджень в туризмі Текст. : навчальний посібник для вузів / І.С. Паничів. М. : Академія, 2008. - 224 с. -ISBN - 978-5-7695-4899-4.
6. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова - К.: Знання-Прес, 2006. - 313 с.
7. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2005. - 20с.
8. Булатова О.В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України / О.В. Булатова, Я.А. Дубенюк. - Маріупіль, 2005. - 120 с.
9. Ветлужских Е. Н. Мотивація і оплата праці. Інструменти, методика, практика. М. : Альпіна, 2016. С. 34. 6

- 10.** Виноградарська А. Розвиток управлінського туристичного бізнесу. // Економіка. Фінанси. Право. – 2000 – вип. 5., с.13-18.
- 11.** Владимірова Л. П. Економіка праці: Навчальний посібник / Л. П. Владимірова - М.: Видавничий Дім «Дашков і К», 2000. - 220 с.
- 12.** Воронін Б. А. Психологія управління як соціальний феномен // Аграрне та земельне право. 2008. № 9. С. 150.
- 13.** Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємства: промисловими підприємствами / Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с І. М. Гринько [Електроннийресурс]Режимдоступу:<http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/>
- 14.** Гріцунова С.В., Карташов А.Н. Вдосконалення механізму управління роботою з молодими фахівцями великих підприємницьких структур // Інтернет-журнал «Світ Науки», Випуск 2 - 2015 (квітень - травень - червень).
- 15.** Гріцунова С.В., Кокін А.Н. Особливості інтеграції підприємницьких систем в сфері інфраструктурного забезпечення АПК // Журнал «Економіка і підприємництво», № 3 (ч.2). - Москва, 2015.
- 16.** Донскова, Л.І. Комплексний підхід до управління персоналом і його стимулювання в туристській діяльності Текст. / Л.І. Донскова // Менеджмент в Росії і за кордоном. 2008. - № 3. - С. 119 -123.
- 9.** Економіка підприємств /За ред. Харіва П.С. - Тернопіль: Економічна думка, 2002. - 449 с.
- 17.** Євсєєва, А.А., Скалон, Е.Н. Мотивація персоналу: нові і нестандартні методи Текст. / А.А. Євсєєва, Е.Н. Скалон // Управління людським потенціалом. 2008. - № 3. - С. 184-188.
- 18.** Єсінова Н.І. Мотивація робітників підприємств ресторанного господарства / Н.І. Єсінова, Є.М Чаговець // Економічні стратегії і перспективи

розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук, праць ХДУХТ. - Харків: ХДУХТ, 2010. - Вип.1. - С.511-518.

19. Зайцева Н.А. Особенності стимулювання персоналу в готелях: російський і зарубіжний досвід // Сервіс в Росії і за кордоном. - 2013. - №7. - С.64-71.

20. Зарубіна Е. В. Про співвідношення моралі і права // Наука і сучасність. 2015. № 40. С. 165 ..

21. Зарубіна Е. В. Соціальні та культурні функції моралі // Вісник наукових конференцій. 2016. № 1-5 (5). С. 75-76. .

22. Іванніков, В.А. Формування спонукання до дії // Питання психології. 1985. № 3.

23. Ільєнкова, С.Д. Управління якістю Текст. : Навчальний посібник / С.Д. Ільєнкова. М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2003. - 334 с.

24. Іцхак Адізес. Розвиток лідерів: Як зрозуміти свій стиль управління і ефективно спілкуватися з носіями інших стилів Текст. / Іцхак Адізес. -М. : Вид-во «Альпіна Бізнес Букс», 2008. 259 с. - ISBN 978-5-9614-0721-1.

25. Карпенко В.Д., Рогова А.Л. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування - Київ, НМЦ "Укоопосвіта", 2013.- 248с.

26. Клочков А.К. «КРІ і мотивація персоналу. Повний збірник практичних інструментів»- М.: Изд.« Москва », 2010.

27. Коровіна Ю. Розробка системи мотивації персоналу в готельному бізнесі Журнал: Персонал Мікс № 1-2002 [Електронний ресурс] <http://www.cfin.ru/press/pmix/2002-1/09.shtml> (Дата звернення 28.09.2015) .

28. Кліпкова // Європейські перспективи. - 2014. - № 2. - С. 192-196.

15. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах 2009_24/articles/38_Grinko.pdf.

29. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу / Д. Л. Левчинський // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 4. - С. 186-189.

- 30.** Лобцова, О.В. Стимули до праці Текст. / О.В. Лобцова // Вісник Бурятського державного університету. 2007. - № 11. - С. 163-166. - ISSN 1994-0866.
- 31.** Мак-Клелланд, Д. Мотивація людини Текст. / Д. Макклелланд. СПб .: Харків, 2007. 672 с. - ISBN 978-5-469-00449-3.
- 32.** Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. – К.,: ЦУЛ, 2004. – 272 с.
- 33.** Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. –2-ге вид., переробл. та допов. –К. :Центр учбової літератури, 2012.–472 с.
- 34.** Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: Учеб. допомога. / Є.В. Маслов - М .: Инфра-М, 2003. - 410 с.
- 35.** Маслоу, А. Мотивація і особистість Текст. / Абрахам Маслоу; пер. з англ. Т. Гутман, Н. Мухіна [и др.]. 3-є изд. - СПб .: Харків, 2003. - 351 с.
- 36.** Матвіїв М. Персонал в комплексі маркетингу на ринку праці / М. Матвіїв // Галицький економічний вісник. - 2010. - №3 (28). - с.50-56
- 37.** Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : Навчальний посібник / Георгій Мунін [та ін.] ; під заг. ред. : М. М. Поплавського, О. О. Гаца. - К. : Кондор, 2008. – 458 с.
- 38.** Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. «Основи менеджменту». - М .: Справа, 2004. С. 360.
- 39.** Мисова О.С. Специфіка управління персоналом як підсистеми готельного менеджменту // Вісник КемГУ. - 2015. - №1-4 (61). - С.230- 234.
- 40.** Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для академічного бакалаврату / під ред. Е. А. Родіонової. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 279 с. - Серія: Бакалавр. Академічний курс.

- 41.** Мотивація і стимулювання трудової діяльності. Теорія і практика: підручник для бакалаврів / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данілочкіна [и др.] - М.: Издательство Юрайт, 2014. - С.15.
- 42.** Мотивація трудової діяльності: навч. посібник / під ред. Проф. В.П. Пугачова. - М.: Гардарики, 2008. - с. 12.
- 43.** Мішурова, І.Б., Кутелія, П.В. Управління мотивацією персоналу Текст. / І.Б. Мішурова, П.В. Кутелія. М.: ІКЦ «Март», 2003. - 249 с.
- 44.** Нагімова, З.А. Управління персоналом на підприємствах гостинічногобізнесу Текст. : Навч. для вузі в / З.А. Нагімова. СПб.: Чернігів, 2004. - 144 с. - ISBN 5-469-00054-0.
- 45.** Нечаюк Л. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навчальний посібник для студ. вузів. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 346 с.
- 46.** Нечаюк Л., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навчальний посібник К.: Центр Навчальної літератури, 2003. - 348 с
- 47.** Оганесян, І.А. Управління персоналом організації Текст. / І.А. Оганесян. Мінськ.: Амалфея, 2003. - 256 с.
- 48.** Одегов, Ю.Г., Журавльов, П.В. Управління персоналом Текст. / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов. М.: Финстатинформ, 2005. - 138 с.
- 31.** Організація готельного господарства : навч. посібник / О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець, Г. В. Симочко. –К. : Кондор, 2012. –338 с
- 49.** Перлак, І. Нововведення в організаціях Текст. / І. Перлак; пер. зі словацького. М.: Економіка, 2003. - 144 с.
- 51.** Проблеми організації ринку туристичних послуг Тернопільської області [Електронний ресурс] / Надія Качурівська, Богдан Камінський // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Сер. Географія. – 2010. – № 2. – С. 148-151.
- 52.** Петиченко А.В. Измените систему мотивации / Журнал «Стандарты и качество» №1, 2010 г.

53. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України – 2011. – Вип. 21.8. – С. 209.

54. Поваріч, І.П. Види і форми організації стимулювання праці Текст. / І.П. Поваріч. Кемерово: Прапор, 2003. - 266 с.

55. Полухина, А.Н. Якість персоналу в туристичному сервісі (досвід соціологічного аналізу) Текст. / О.М. Полухина // Социс. 2007. - №2. -3. 132-136 с.

56. Практика туристського бізнесу Текст. / Під ред. Г.А. Коропової. СПб: Видавничий Торговий Дім «Герда», 2005. - 192 с.

57. Рапорт, В.Ш. Діагностика управління (практичний досвід та рекомендації) Текст. / В.Ш. Рапорт. М.: Економіка, 2003. - 127 с.

58. Роглев Х. Основи готельного менеджменту: Навчальний посібник / Христо Роглев,; Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Кондор, 2005. - 405 с.

59. Саак А. Е.. Менеджмент в індустрії гостинності (готелі та ресторани): навч. посібник / А. Е. Саак, М. В. Якименко. СПб., 2007.

60. Селюков М.В., Рогова А.В. Целевое развитие персонала как фактор успешной деятельности организаций в сфере гостеприимства // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №4. – С.154-164.

61. Співак, В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом Текст.: навч. посібник для вузів / В.А. Співак. СПб.: Пітер, 2006. - 412 с.

62. Старобинский, Е.Е. Як управляти персоналом Текст. / Е.Е. Старобинский. Н. Новгород: НІМБ, 2006. - 311 с.

63. Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства [Текст]: навч. пос. / О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова; Харк. Держ. університет харчування та торгівлі. - Х.: ХДУХТ, 2014. - 200с.

64. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб./За редакцію члена - кор.. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.. - К.: Лра , 2005. - 520 с.

65. Управління сучасним готельним комплексом: Навчальний посібник / Георгій Мунін, Андрій Змійов, Георгій Зінов'єв та ін.; За ред. С. І. Дорогунцова; НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Укр. гуманіт. ін-т. - К.: Ліра-К, 2005. - 514 с

66. Уткін, Е.А. Основи мотиваційного менеджменту Текст. / Е.А. Уткін. М .: Изд-во «ЕКМОС», 2006. - 352 с.

44. Уткін, Е.А. Мотиваційний менеджмент Текст. / Е.А. Уткін. М .: ТАНДЕМ; ЕКМОС, 2004. - 255 с.

67. Файоль, А., Емерсон, Г., Тейлор, Ф., Форд, Г. Управління це мистецтво Текст. / А. Файоль [и др.]. - М .: ЮНИТИ, 2004. - 351 с.

68. Філіппов, А. Проблеми мотивації в управлінні ХХІ століття Текст. / А. Філіппов // Наука управління на порозі ХХІ століття / Матеріали Міжнародної наукової конференції; Державна академія управління ім. С.Орджонікідзе. 2007. - С. 109-142.

69. Фомічов, А.Н. Адміністративний менеджмент Текст. : Навчальний посібник / О.М. Фомічов. М .: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і Ко», 2003.-228 с.

70. Хекхаузен, Х., Дернберг, Р. Мотивація і діяльність Текст. / Х. Хекхаузен, Р. Дернберг; під ред. Б.М. Величковського; коротко. пер. з нім. -М .: Вид-во «Прогрес», 2006. 187 с.

71. Хлопяк С.В. Управління туристичною галуззю: стан та перспективи// Регіональні перспективи. - 2000. - № 2-3. - с. 346.

72. Холодов, О.А. Мотивація праці в системі внутрішньогосподарських економічних відносин Текст. / О.А. Холодов // Управління персоналом. -2009.- №6.-С. 52-56.

- 73.** Хорошільцева, Н. Дослідження структури мотивації фахівців при побудові системи оплати праці Текст. / Н. Хорошільцева. М. : Корпоративний менеджмент, 2005. - 492 с.
- 74.** Чудновський, А.Д. Управління індустрією туризму Текст. : Навчальний посібник / А.Д. Чудновський. 3-е изд., Стер. - М. : КНОРУС, 2006. - 448 с.
- 75.** Чунихина, Н.А. Контроль в управлінні персоналом організації Текст. : Дис. канд. екон. наук: 08.00.05 / Н.А. Чунихина. Воронеж, 2006. -161с.
- 76.** Цветкова, Г.І. Криза трудової мотивації і його наслідки Текст. / Г.І. Цветкова // Економіст. 2004. - №4. - С. 15-22.
- 77.** Шапіро, С.А. Мотивація і стимулювання персоналу Текст. / С.А. Шапіро. М. : КНОРУС, 2005. - 268 с.
- 78.** Шаховий, В.А., Шапіро, С.А. Мотивація трудової діяльності Текст. / В.А. Шаховий, С.А. Шапіро. М. : Вершина, 2003. - 315 с.
- 56.** Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации Текст. : учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. СПб.: Изд-во «Геринвест», 2008. - 368 с.
- 79.** Шипунів, В.Г., Кишкель, Е.Н. Основи управлінської діяльності Текст. : Підручник / В.Г. Шипунів, Е.Н. Кишкель. 2-е изд., Перераб. і доп. -М. : Вища. шк., 2005. – 304 с.
- 80.** Шматько, Л.П. Туризм і готельне господарство Текст. : Навч. посібник / Л.П. Шматько. М. : Изд-во «МарТ», 2007. - 352 с. - ISBN 5-241-00535-8.
- 81.** Яхонтова Є. Стратегія і політика управління людськими ресурсами // Менеджмент сьогодні. - №4. - 2007 // <http://grebennikon.ru/cat-205-1-3.html>.
- 82.** Яхонтова Е.С. Довіра в управлінні персоналом. Зарубіжні підходи і вітчизняний досвід оцінки // Соціологічні дослідження. - 2004. - №9. - С.117-121.
- 83.** Mitchell, T.R., Thompson, L., Peterson, E., Cronk, R. Temporal Adjustments in the Evaluation of Events Text. / T. Mitchll [at all] // The «Rosy View». Journal of Experimental Social Psychology. 2005, 33(4). - P. 421-448.

